



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

**"Personāla vadības funkciju audits un personāla procesu pilnveide"
(iepirkuma identifikācijas numurs IeVP 2018/30/ESF)**

Pētījuma pasūtītājs:

LR Tieslietu ministrija/Latvijas Republikas Ieslodzījuma vietu pārvalde

Pētījuma īstenotājs:

SIA "Ķemers Business and Law Company"

Rīga, 2018

Satura rādītājs

Izmantotie saīsinājumi	4
Kopsavilkums	5
Ievads.....	7
1. Labās prakses izpēte.....	10
1.1.Personālvadības jomas regulējums	10
1.2.Labās prakses piemēru apskats Latvijā	25
2. Pārvaldes Personālvadības daļas nodrošināto personālvadības funkciju izvērtējums.....	33
3. Personāla procesu izvērtēšana	41
4. Personāla vadības stratēģisko dokumentu analīze un izveide.....	57
5. Personāla novērtēšana	60
Pielikumi.....	70
1.pielikums. Daļēji strukturētas intervijas jautājumi labās prakses izpētei	71
2.pielikums. Anketa personāla vadības funkciju izpildes novērtēšanai IeVP	72
3.pielikums. Normatīvo aktu apskats attiecībā uz Ieslodzījuma vietu pārvaldes personālvadības jomu	75
4.pielikums. IeVP personāla vadības novērtējums pret CAF 2016.....	83
5.pielikums. Procesa apraksts “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu”	93
6.pielikums. Procesa apraksts “Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība”	97
7.pielikums. Kompetenču noteikšanas un novērtēšanas metožu kopsavilkums.....	100
8.pielikums. Personāla attīstība politika un Stratēģiskais plāns personāla politikas ieviešanai	102
8.pielikums. Amata apraksts.....	115
9.pielikums. Rīcību plāns izmaiņu ieviešanai	119
10.pielikums. Aptauja par Personāldaļas darbību	121
11.pielikums. Ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļas un iestādes vadītāju Parakstu lapa par dalību informatīvos semināros (3.6.1.,3.6.2., 3.6.3.)	143
12.pielikums. Ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļas un iestādes vadītāju informatīvo semināru prezentācijas (3.6.1.,3.6.2., 3.6.3.)	149

Pateicība

Novērtējuma veicēji pateicas Ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļas vadītājam **Aijai Vlasai** par atbalstu personāla vadības funkciju audita laikā.

Izmantotie saīsinājumi

IeVP vai Pārvalde – Ieslodzījuma vietu pārvalde

NEVIS – Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas

ES – Eiropas Savienība

MK – Ministru Kabinets

Kopsavilkums

Pētījuma mērķis: mērķis ir veikt Pārvaldes **Personālvadības daļas funkciju auditu**, lai palielinātu Pārvaldes personāla procesu efektivitāti.

Izpētot labo praksi tika konstatēts, ka katra dalībvalsts pati lemj par valsts pārvaldes uzbūves un funkcionēšanas principiem, kā arī par personāla politiku valsts pārvaldē kopumā, ja vien tas atbilst demokrātiskas valsts un labas pārvaldības nosacījumiem. Tajā pat laikā, iestādes personālvadības struktūrvienībai ir jābūt kā “kompetences centram” cilvēkresursu attīstības jautājumos, kas sniedz iestādes vadībai nepieciešamo atbalstu stratēģisko lēmumu pieņemšanai. Vienlaikus, iestādes personālvadības struktūrvienībai ir jānodrošina arī atbalsts citām iestādes struktūrvienībā kā iekšējiem klientiem ar personālu saistītajos jautājumos. Lai nodrošinātu kvalitatīvu padomu vadībai, personālvadības struktūrvienības darbības attīstība ir jābalstās gan uz normatīvajiem aktiem, gan arī teorētisko literatūru, kur pēdējā var sniegt nozīmīgu informāciju par nākotnes attīstības tendencēm darba tirgū un valsts pārvaldē.

Balstoties uz labā prakses organizāciju salīdzinājumu, ir ieteicams apsvērt to, ka personāla attīstības politiku tiek pilnveidota kopā ar iestādes darbības stratēģiju un personāla attīstības mērķi tiek izteikti sasniedzamos, mērāmos rādītājos.

Izvērtējot personāla vadības funkcijas tika secināts, ka šobrīd Personālvadības daļas **veic** gandrīz **visas funkcijas**, kas ir iekļautas teorētiskajos materiālos kā funkcijas, kuras būtu jāveic personālvadības struktūrvienībām ideālā gadījumā. Pārvaldes Personālvadības daļa neveic funkcijas, kas saistītas ar pārmaiņu vadību personāla jomā un darbinieku pēctecības nodrošināšanu. Taču, šo funkciju veikšana ir atkarīga no tā, vai IeVP personāla vadība definē kā vadības funkciju vai atbalsta funkciju.

Analizējot **personāla vadības procesus**, tika secināts, ka šobrīd spēkā esošie IeVP iekšējie normatīvie akti personāla vadības jomā **atbilst procesu vadības nosacījumiem un kritērijiem**. IeVP savā darbībā **izpilda tās prasības**, kas starptautiskajā standartā LVS EN ISO 9001:2017 "*Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības*" ir izvirzītas personāla vadībai

Līdz ar to, lai nodrošinātu kompetenču modeļa ieviešanu, gan nodrošinātu IeVP reakciju uz ārējiem darba tirgus izaicinājumiem, **ir ieteicams** izstrādāt šādus **jaunus procesu** aprakstus:

- “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu”;
- “Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība”.

Personāla vadības dokumentu analīzes un izveides gaitā tika izstrādāta **Personāla politika, Stratēģiskais plāns personāla politikas ieviešanai**, atjaunots Personālvadības daļas reglaments, izstrādāts jauns amata apraksts mentoringa un datu analīzes procesu ieviešanai, kā arī izstrādāts **Rīcību plāns** pārmaiņu ieviešanai tuvākajiem 12 mēnešiem.

Visbeidzot, **personāla novērtēšanas ietvaros** tika izvērtēta personālvadības daļas efektivitāte un secināts, ka **IeVP personāla noslodze ir turpat divas reizes lielāka nekā ieteikts valsts pārvaldes iestādēm**. Personālvadības daļas darbinieki un daļa kā struktūrvienība tika novērtēti arī aptaujā. Kopumā, personāldaļas darbinieki **atbilst** esošajiem **amata aprakstiem** un **savus pienākumus veic atbilstoši prasībām**.

Ievads

Pētījuma mērķis: mērķis ir veikt Pārvaldes **Personālvadības daļas funkciju auditu** un veicamo procesu pilnveidi atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajām un Pārvaldes Personālvadības daļas reglamentā definētajām funkcijām, ISO 9001:2017 standarta un valsts pārvaldes izvirzītajām prasībām, lai palielinātu Pārvaldes personāla procesu efektivitāti un mazinātu Pārvaldes personāla izmaksas.

Pētījuma uzdevumi:

1. Labās prakses izpēte:

a) Izpētīt Eiropas Savienības, t.sk., Latvijas Republikas, spēkā esošos normatīvos aktus, rekomendācijas, vadlīnijas un metodikas, kas regulē personālvadības jomu, vēlams līdzvērtīgās nozarēs.

b) Izpētīt labās prakses piemērus personālvadības jomā Latvijā gan valsts pārvaldē, gan privātajā sektorā ar darbinieku skaitu ne mazāku par 1000.

2. Pārvaldes Personālvadības daļas nodrošinātos personālvadības funkciju izvērtējums;

3. Personāla procesu izvērtēšana;

4. Personāla vadības stratēģisko dokumentu analīzi un izveide;

5. Personālvadības daļas darbības novērtēšana.

Pētījuma metodoloģija:

Personālvadības daļas funkciju audits tika organizēts 3 secīgos posmos:

- 1. posms. Dokumentu analīze** ļāva identificēt atšķirības starp esošo un vēlamo situāciju Personāla vadības funkciju izpildē.
- 2. posms. Novērojumu, interviju un aptauju organizēšana.** Atbilstoši paralēlās triangulācijas jauktā dizaina pieejas nosacījumiem vienlaikus tika organizēts novērojums, gadījuma analīze, ierobežotas aptaujas un intervijas, tā paralēli tiek iegūsti dati no dažādiem rakursiem, kas aptvert personālvadības funkciju izpildi iestādē. Dokumentu analīze kopā ar intervijās un novērojuma gaitā iegūto informāciju tika verificēta pret aptauju datiem, lai pārliecinātos par iegūto rezultātu ticamību un patiesumu.

3. posms. Kvalitatīvās un kvantitatīvās izpētes rezultātā iegūto datu un faktu analīze, kas rezultējās personāla vadības stratēģisko dokumentu izveidē.

Savukārt audita ietvara noteicošie elementi bija:

Pārvaldes Personālvadības daļas funkciju audita veids:	Ārējais atbilstības audits.
Audita veids (atbilstoši audita metodoloģijai):	Funkciju, procesu un summārā (angl. <i>summative</i>) vērtēšana.
Audita veikšanas ietvars:	Audita laikā tika ievēroti audita profesionālās prakses organizatoriskie un darba izpildes starptautiskie standarti, ko ir izdevis ASV Iekšējā audita institūts (angl. <i>Internal Audit Institute</i>), tā nodrošinot noteiktu pieeju novērtējuma atklājumam (angl. <i>findings</i>) un secinājumu (angl. <i>conclusions</i>) identificēšanai.
Audita kritērijs	Pārvaldes Personālvadības daļas darbības atbilstība normatīvajos aktos, Pārvaldes Personālvadības daļas reglamentā definētajām funkcijām, ISO 9001:2017, CAF 2016 standarta un valsts pārvaldes izvirzītajām prasībām, lai palielinātu Pārvaldes personāla procesu efektivitāti.

Saskaņā ar audita veikšanas ietvaru, audita pamatu veido šādi dokumenti:

- Procesu vadības un kvalitātes vadības standarti (ISO 9001:2017 – kvalitātes vadības standarts; un ISO 31001:2015 – risku vadības standarts);
- Normatīvie akti (Valsts pārvaldes iekārtas likums, Ministru kabineta noteikumi Nr. 326 “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs”(2012. gada 8.maijs));
- Pašnovērtējuma modeļi (CAF (angl. *Common Assessment Framework*) jeb Kopējās novērtēšanas sistēma ir ES ieteikts procesu novērtēšanas modelis, kas tika izveidots tieši valsts pārvaldes iestādēm.

Audita veikšanas ierobežojumi:

Saskaņā ar ES Dibināšanas līgumu, dalītā ES un dalībvalstu kompetences ir attiecināmās uz tieslietu un drošības jomu, bet dalībvalsts ekskluzīvā kompetence ir valsts pārvaldes attīstība un administratīvā sadarbība. Tas nozīmē, ka dalībvalsts pati lemj par valsts pārvaldes uzbūves un funkcionēšanas principiem, kā arī par personāla politiku valsts pārvaldē, ja vien tas atbilst demokrātiskas valsts nosacījumiem. Ņemot vērā šo, auditā nav iespējams ietvert ES normatīvo aktu (franču – *acquis communautaire*) apskats, kas būtu attiecināmi personālvadības funkciju kārtību, jo katra dalībvalsts izstrādā savu unikālo pieeju personālvadības funkciju nodrošināšanai valsts pārvaldē.

Funkciju auditam izvēlētā pieeja paredz, ka **IeVP izvērtē sniegtos ieteikumus, un pati lemj par šo ieteikumu ieviešanas kārtību, secību un prioritātēm**, ņemot vērā savus pieejamos finanšu, cilvēkresursus un materiāli tehniskos resursus.

Šis audita ziņojums ir sagatavots balstoties uz audita laikā iegūto informāciju – veicot intervijas ar Pārvaldes darbiniekiem, analizējot pieejamos dokumentus un izmantojot citas audita metodoloģijā izmantotās metodes. Audita laikā tika ievēroti audita profesionālās prakses organizatoriskie un darba izpildes starptautiskie standarti, ko ir izdevis ASV Iekšējā audita institūts (angl. *Internal Audit Institute*), tā nodrošinot noteiktu pieeju novērtējuma atklājumu (angl. *findings*) un secinājumu (angl. *conclusions*) identificēšanai.

Ziņojumā norādītie secinājumi un ieteikumi ir izmantojami tikai attiecīgajā organizācijā, un šie ieteikumi nav pielietojami citās, līdzīgās organizācijās. Izmantojot citu metodoloģiju ir iespējams nonākt pie citiem atklājumiem un secinājumiem.

Šajā ziņojumā ir iekļauti visi iepirkumā "Personāla vadības funkciju audits un personāla procesu pilnveide" (iepirkuma identifikācijas numurs IeVP 2018/30/ESF) tehniskajā specifikācijā paredzētie **nodevumi**.

Pielikumos iekļautie dokumentu projekti (piem., Personāla politika, Stratēģiskais plāns, amata apraksts) ir uzskatāmi par projektiem, kuri atspoguļo situāciju uz audita veikšanas brīdi. Pēc audita, šajos dokumentu projektos var tikt veiktas izmaiņas, ņemot vērā IeVP vajadzības un saskaņošanas procesā identificētos papildinājumus.

1. Labās prakses izpēte

1.1. Personālvadības jomas regulējums

Attīstības plānošanas dokumenti ES

Saskaņā ar ES Dibināšanas līgumu, dalītā ES un dalībvalstu kompetences ir attiecināmās uz tieslietu un drošības jomu, bet dalībvalsts ekskluzīvā kompetence ir valsts pārvaldes attīstība un administratīvā sadarbība¹. Tas nozīmē, ka dalībvalsts pati lemj par valsts pārvaldes uzbūves un funkcionēšanas principiem, kā arī par personāla politiku valsts pārvaldē kopumā, ja vien tas atbilst demokrātiskas valsts un labas pārvaldības nosacījumiem. Ņemot vērā šo faktu, šajā pārskatā nav ietverts ES normatīvo aktu (franču – *acquis communautaire*) apskats, kas būtu attiecināmi uz personālu vadību citās ES valstīs, jo katra dalībvalsts izstrādā savu unikālo pieeju personāla politikas veidošanai valsts pārvaldē.

Tajā pašā laikā, Eiropas Komisija ir izveidojusi Cilvēkresursu un drošības (angl. *Directorate General Human Resources and Security*) direktorātu, kura viens no uzdevumiem ir plānot vienotu cilvēkresursu attīstību Eiropas Savienības institūcijās. Šī direktorāta atbildības sfēras ir:

- “*efektīva cilvēkresursu izmantošana,*
- *personāla rekrutācija un karjeras attīstība līdz pensionēšanas vecumam,*
- *darbinieku veselības, labklājības un profesionālās izaugsmes pasākumu veicināšana,*
- *darbinieku īpašuma, darbību un informācijas drošības/aizsardzības nodrošināšana,*
- *Eiropas Savienības civildienesta darbības nodrošināšana;*
- *nediskriminācija un vienlīdzības principa ievērošana ES institūcijās.”*²

“ES Cilvēkresursu attīstības stratēģiskajā plānā 2016-2020” ir uzsvērts redzējums personāla attīstībai – “*stiprināt Komisiju sniegumu, ceļot tās darbinieku kapacitāti.*”³ Šī redzējuma sasniegšanai, Direktorāts stratēģiskajā plānā ir iekļāvis vairākus stratēģiskos mērķus:

- sasniegt izcilību izmantojot talantu vadību un organizācijas attīstību;
- nodrošināt drošu, veselīgu un stabilu darba vidi;
- stiprināt pārvaldību sadarbībai un ētiskas organizācijas attīstībai⁴.

¹ Official Journal of the European Union (2012). Consolidated version of the Treaty of the Functioning of the European Union. Izgūts no <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:ai0020&from=EN>

² European Commission. (2018). Human Resources and Security. Izgūts no: https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_en#responsibilities

³ European Commission. (2016). Strategic Plan our vision 2016-2020. Izgūts no:

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf

Tā, balstoties uz stratēģiskajiem mērķiem, Direktorāts ir izvirzījis prioritātes personāla vadības jomā 2016.-2020.gada periodam.

Šīs prioritātes ir:

- talantu vadība
- organizācijas attīstība;
- korporatīvā sociālā atbildība un veselīga darba vide;
- droša darba vide;
- partnerība;
- ētiska organizācijas rīcība⁵.

Ievērojot stratēģiskās vadības principus, katrai prioritātei ir noteiktas sasniedzamās vērtības 2020.gadā. Piemēram, talantu vadība tiks vērtēta pēc darbinieku apmierinātības un darbinieku skaita, kas novērtēti pēc 360 grādu metodes vismaz vienu reizi trijos gados. Tajā pašā laikā, Latvijas valsts pārvaldē darba izpildes novērtēšana notiek katru gadu, kas vēlreiz apliecina to, ka katra dalībvalsts veido savu pieeju personāla vadības jautājumiem.

Ar personāla vadību saistīto attīstības plānošanas dokumentu apskats Latvijā

2017.gadā rudenī valdība atbalstīja projektu par Valsts pārvaldes personālvadības platformas izveidošanu. Platforma kā informāciju komunikāciju tehnoloģiju rīks būtu vērsts uz valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības procesu modernizāciju⁶.

Platforma ir balstīta uz četriem pamatprincipiem personālvadības jomas pilnveidošanai Latvijas valsts pārvaldē:

1. Aptvert vismaz 156 tiešās valsts pārvaldes iestādes;
2. Efektīva cilvēkresursu politikas plānošana un vadīšana;
3. Darbinieku attīstības programmas, talantu vadība, kompetenču pilnveidošana, darbu pēctecības nodrošināšanā – skaidrs valsts pārvaldes nodarbināto profils;
4. Caurspīdīga valsts pārvalde, atvērti dati, atklātība pret sabiedrību.

⁴ European Commission. (2016). Strategic Plan our vision 2016-2020. Izgūts no:
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf

⁵ Turpat.

⁶ <https://www.mk.gov.lv/lv/aktualitates/valdiba-atbalsta-valsts-parvaldes-personalvadibas-platformas-projekta-istenosanu>

Tādejādi, Valsts pārvaldes personālvadības platformas pamatprincipi veido ciešu sasaisti ar attīstības plānošanas dokumentiem: Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.–2020.gadam (2014), Valsts pārvaldes reformu plāns 2020 (2017), Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030.gadam (2010), Latvijas Nacionālās attīstības plāns 2014-2020 (2012), kā dokumentiem, kuri pauž redzējumu par personālvadības attīstību valsts pārvaldē.

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 cilvēkkapitālā⁷, paradigmas maiņas izglītībā, inovatīva un efektīva ekonomika, daba kā nākotnes kapitāls, telpiskās attīstības perspektīva, inovatīva pārvaldība un sabiedrības līdzdalība”⁸. 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.”⁹

Tā, Latvija 2030 kā ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments definē stratēģisko uzstādījumu pilnveidot gan iedzīvotāju, gan 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 drošumspēja*, kuras viens no rīcības virzieniem ir “kompetenču attīstība”, tā uzsverot kompetenču pilnveides nepieciešamību visa mūža garumā. Respektīvi, NAP noteic, ka “lai cilvēkam būtu iespēja iegūt un strādāt cienīgu darbu [...], nepieciešamas dažādas kompetences”¹⁰ NAP skatījumā kompetences ir jāpilnveido visa mūža garumā, tā reaģējot uz nākotnes vajadzībām un izaicinājumiem.

Savukārt, tiešā veidā personālvadības jomas attīstības virzienus definē Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam, kur viens no rīcības virzieniem ir cilvēkresursu politikas attīstība. Ņemot vērā dokumentu izstrādes pēctecību, Valsts pārvaldes

⁷ Autoru izcēlums.

⁸ Latvijas Republikas Saeima. (2010). Latvijas ilgtspējīgās attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Izgūts no: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/3323>

⁹ Turpat, 18- 19.lpp.

¹⁰ 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

SIA “Ķemers Business and Law Company”/LR Tieslietu ministrija/Ieslodzījuma vietu pārvalde

politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam papildina Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā noteikto – “izveidot efektīvu cilvēkresursu pārvaldības sistēmu, kas balstās uz vienotiem personālvadības procesiem – ieviesta atlases, novērtēšanas, attīstības un darba samaksas sistēma, kas veicina visu valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti neatkarīgi no amata statusa, kā arī izveidot efektīvu cilvēkresursu institucionālās vadības un koordinācijas sistēmu, kas veicina informācijas tehnoloģiju izmantošanu valsts pārvaldē.”¹¹

2013.gada akceptētajā “Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā” ir pausts viedoklis, kas valsts pārvaldes sniegums lielā mērā ir atkarīgs no darbinieku motivācijas un profesionālajām zināšanām¹². 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.

Visbeidzot, personālvadības jautājumus uzlūko arī Valsts pārvaldes reformu plāns (2017), kas paredz virzību trīs dimensijās – “ekonomija (ieguldīt mazāk), lietderība (ieguldīt atbilstoši ieguvumiem) un efektivitāte (ieguldīt gudri). Lai gan valsts pārvaldes izaicinājums ir par mazākiem līdzekļiem (ekonomija) sniegt labākus pakalpojumus (efektivitāte), nepieciešams vērtēt arī tēriņu attiecību pret iegūto vērtību (lietderība).”¹³ Lai panāktu ekonomiju, lietderību un efektivitāti uzsvars tiek likts uz trim pīlāriem:

1. valsts pārvaldē nodarbinātajiem, t.i., personālu, kas paredz nodarbināto skaita samazināšanu un uzraudzību, atlīdzības politikas pārskatīšana un ieviestie vienoti (vismaz iestāžu vadītājiem) sasnieguma rādītāji.
2. Valsts pārvaldes procesiem – vienkāršota budžeta procesa ieviešana, kas balstās uz iestādes rezultativitāti, atbalsta funkciju centralizāciju, ciešākas horizontālās sadarbības veicināšana un valsts pārvaldē nodarbināto kompetenču attīšana.

¹¹ Latvijas Republikas Ministru Kabinets. (2014.). Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=271384>

¹² Ministru kabinets (2013). Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija. Akceptēta 06.03.2013. Izgūts no: <http://polsis.mk.gov.lv/documents/4231>

¹³ Latvijas Republikas Valsts Kanceleja. (2017). Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Izgūts no: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/Valsts_kanceleja/reformu_plans_2020_final_26072017.pdf

3. *Sabiedrības* interesēm – normatīvisma mazināšanu un virzību uz nulles birokrātiju, valsts pārvaldes pakalpojumu uzlabošana un valsts stratēģiskās komunikācijas sistēmas izveide.¹⁴

Balstoties uz Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, tieši personāla vadības jomā iestādēm būs:

- jāpilnveido iekšējie procesi darba izpildes novērtēšanai;
- jānodrošina ilgstoši neaizpildītu vakanču skaita samazināšanu;
- “jāiesaldē” jaunu amata vietu veidošana;
- jāievieš projektu komandu (angl. *task force*) pieeju pakalpojumu izveidei un pilnveidei¹⁵.

Personālvadības normatīvais regulējums Latvijā

Personālvadības joma ir daļa no valsts pārvaldes cilvēkresursu rīcībpolitikas, kuras mērķis ir – “*profesionāli, kompetenti darbinieki valsts pārvaldē, kuri nodrošina atbildīgu un efektīvu valsts pārvaldes darbību.*”¹⁶ Pēdējo 10 gadu aktualitāte personālvadības jomā ir cieši saistīta ar pāreju no personāla vadības uz cilvēkresursu vadību, kas ir balstīta kompetenču pieejā. Arī Latvijā ir apņemšanās pretstatā “*tradicionālajai personāla vadībai, cilvēkresursu vadība ir orientēta nevis uz formalizētu veicamo darba pienākumu un uzdevumu definēšanu, bet uz konkrētu cilvēku, kas šos pienākumus veic, – viņa spējām, prasmēm un rīcību – visu, ko cilvēks izmanto, lai veiksmīgi sasniegtu noteiktos mērķus.*”¹⁷

Tajā pašā laikā, akadēmiskā literatūrā pieejamie personālvadības definējumi ir diezgan plaši un aptver noteiktu darbību kopumu, kas organizācijām ir jāveic:

- **personāla lietvedību** (*visus procesus, kas ir saistīti ar darbinieku atlasī, pieņemšanu, ieviešanu darbā, pārvietošanu, atbrīvošanu, atvaļinājumiem un personāla informēšanu*),
- **darba apstākļus** (*darba organizācijas psiholoģiskie aspekti, darba ergonomika, vides estētika, darba drošība un aizsardzība, vides aizsardzība*);

¹⁴ Turpat

¹⁵ Valsts Kanceleja. (2017). Valsts pārvaldes reformu plāns 2020. Izgūts no:

https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/Valsts_kanceleja/reformu_plans_2020_final_26072017.pdf

¹⁶ Ministru Kabinets. (2018). Cilvēkresursu attīstības politika. Izgūts no: <http://tap.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/cresattpolitika/>

¹⁷ Turpat

- **darba attiecības** (darbinieku un grupu attiecību izpēte, vadītāju un darbinieku attiecību analīzi, darbinieku apmierinātību un vērtējumu, konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīzi, darba kultūru un ētikas normas);
- **organizatorisko struktūru** (esošās struktūras izpēte, darbinieku un struktūrvienību savstarpējā saistība un informācijas sakaru izveide);
- **tiesiskos aspekti** (uzņēmuma/organizācijas normatīvie akti, darbinieku tiesiskā izglītošana, uzņēmumu/organizācijas darbības tiesiskais pamats);
- **sociālā infrastruktūra** (veselības aprūpe un apdrošināšana, kultūra, sports, ārpusdarba iestādes);
- **motivēšana** (darba apmaksas morālā un materiālā stimulēšana, līdzdalība uzņēmuma/organizācijas pārvaldē), karjeras iespējas, izglītošana);
- **personāla plānošana** (personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana, darba tirgus izpēte, apmācības, rezervju veidošana, personāla adoptācija, novērtēšana).¹⁸

Plašais teorētiskās literatūras skatījums uz personālvadību neierobežo valsts pārvaldes iestāžu rīcības brīvību. Gluži pretēji, labā prakse un personālvadības teorijas var būt pamats personāla vadību saistīto procesu organizēšanai un efektīvizēšanai, ņemot vērā iestādes specifiskās funkcijas. Tajā pašā laikā, ir virkne normatīvo aktu, kas veido ietvaru, kurā valsts pārvaldes iestādes attīsta savas personālvadības pieejas, lai tiktu sasniegta vīzija, kur Latvijas valsts pārvalde darbojas kā vienots darba devējs.

Tādejādi, Latvijas personālvadības jomas tiesiskajā regulējuma vispārējais ietvars iekļauj šādus normatīvos aktus:

- Valsts pārvaldes iekārtas likums (06.06.2002.);
- Valsts civildienesta likums (07.09.2000.);
- *Likumprojekts “Valsts dienesta likums”*;¹⁹
- Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums (01.12.2009.);

¹⁸ Price, A. (2003). Defining the Human Resource Management. Izgūts no:

http://www.hrnguide.co.uk/introduction_to_hrm/defining-hrm.htm

Watson T.J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp.912-931.

Armstrong M. (2012) *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited.

¹⁹ Likumprojekts “Valsts dienesta likums” šī pārskata ietvaros netiek skatīts, jo pārskata tvērums ir tikai spēkā esošie normatīvie akti.

- Darba likums (20.06.2001.)
- MK noteikumi Nr.66 “Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību” (29.01.2013);
- MK noteikumi Nr.1075 “Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs (30.11.2010);
- MK noteikumi Nr.494 “Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” (10.07.2012.).

*Valsts pārvaldes iekārtas likuma*²⁰ mērķis ir “nodrošināt demokrātisku, tiesisku, efektīvu, atklātu un sabiedrībai pieejamu valsts pārvaldi”²¹. No praktiskā viedokļa šis likums definē “spēles noteikumus” valsts pārvaldes amatpersonām un darbiniekiem, pēc kuriem norisinās darbs valsts pārvaldē.

*Valsts civildienesta likuma*²² mērķis ir “noteikt Latvijas Republikai un tās Satversmei lojāla, profesionāla, politiski neitrāla valsts civildienesta tiesisko statusu, kas nodrošina tiesisku, stabilu, efektīvu un atklātu valsts pārvaldes darbību.”²³ Šī likuma darbība no personālvadības perspektīvas nosaka civildienesta ierēdņa amata pretendenta izvirzītās obligātās prasības, iecelšanu amatā, atbrīvošanu no amata, ierēdņa pienākumus tiesības un dienesta gaitu. Papildus šis likums definē civildienesta gaitu, pretendenta atbilstības pārbaudi, un kārtību, kādā tiek izsludināti konkursi un kārtību, kura paredz darbības novērtēšanu, amata pārcelšanas iespējas, nosaka ierēdņu pienākumu celt kvalifikāciju un regulāri papildināt zināšanas, un pilnveidot profesionālās iemaņas un prasmes, kas nepieciešamas amata pienākumu pildīšanai.²⁴

Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības pamatā ir amatu klasifikācijas sistēma, ko nosaka Ministru Kabineta noteikumi Nr. 1075 “Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs”.²⁵ Šie noteikumi “nosaka vienotu amatu klasifikācijas sistēmu un amatu klasificēšanas kārtību valsts un pašvaldību institūcijās”²⁶, ar mērķi panākt, ka par līdzīgu darbu nodarbinātais saņem līdzīgu atalgojumu un amati visās valsts pārvaldes iestādēs ir klasificēti

²⁰ Latvijas Republikas Saeima. (2002). Valsts pārvaldes iekārtas likums. Pieņemts: 06.06.2002; Stājās spēkā: 01.01.2003.

Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=63545&search=on>

²¹ Turpat.

²² Latvijas Republikas Saeima. (2000). Valsts civildienesta likums. Pieņemts: 07.09.2000; Stājās spēkā: 01.01.2001. Izgūts no: <https://m.likumi.lv/pase.php?id=10944>

²³ Turpat.

²⁴ Turpat.

²⁵ Ministru Kabinets. Ministru Kabineta noteikumi Nr. 1075 (2010). Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs. Pieņemts: 30.11.2010; Stājās spēkā: 08.12.2010 Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=222271>

²⁶ Ministru Kabinets. Ministru Kabineta noteikumi Nr. 1075 (2010). Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs. Pieņemts: 30.11.2010; Stājās spēkā: 08.12.2010 Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=222271>

līdzīgi. No personālvadības teorētiskās perspektīvas, šie Ministru Kabineta noteikumi aptver personāla lietvedību, kas ir saistīta ar personāla plānošanu, amatu aprakstu izstādi, darba samaksas noteikšanu un iestādes organizatorisko struktūru.

Savukārt, MK noteikumi Nr.494 “Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādē nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”²⁷ reglamentē darba izpildes novērtēšanas procesu valsts pārvaldē. Darba novērtēšanas mērķis ir nodarbinātā mērķu un uzdevumu identificēšana, mācību, attīstības un profesionālās izaugsmes virzienu definēšana un atgriezeniskās saites nodrošināšana starp vadītāju un nodarbināto, kas ir personāla plānošanas, motivēšanas un izaugsmes neatņemamas sastāvdaļas.

Darba samaksas sistēmu Latvijā valsts un pašvaldību institūcijās reglamentē “Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums (2009).” Rezultātā, lai veiksmīgi uzturētu vienotu darba samaksas sistēmu Latvijā tika izstrādāti un pieņemti MK noteikumi Nr.66 “Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību.”²⁸

Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums²⁹ nosaka atlīdzības sistēmas pamatprincipus Latvijas valsts pārvaldes un pašvaldību iestādēm. Saskaņā ar likuma 3.pantu “*valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu (darbinieku) atlīdzību šā likuma izpratnē veido darba samaksa, sociālās garantijas un atvaļinājumi. Darba samaksa šā likuma izpratnē ir mēnešalga, piemaksas, prēmijas un naudas balvas. Sociālās garantijas šā likuma izpratnē ir pabalsti, kompensācijas, apdrošināšana un šajā likumā noteikto izdevumu segšana.*”³⁰ Papildus, šis likums reglamentē mēnešalgas maksimālo apjomu, piemaksu, prēmiju, atvaļinājuma un pabalstu apjomu, kompensācijas, mācību izdevumu segšanu un apdrošināšanu.

²⁷ Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 - Noteikumi pa valsts tiesās pārvaldes iestādes nodarbināti darba izpildes novērtēšanu. Pieņemti: 10.07.2012., spēkā no 01.11.2012. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=250211>

²⁸ Ministru Kabinets. (2013). Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību. Pieņemti:29.01.2013; Stājās spēkā:06.02.2013. Izgūts no: <https://likumi.lv/ta/id/254560>

²⁹ Latvijas Republikas Saeima. (2009). Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums. Pieņemts: 01.12.2009; Stājās spēkā: 01.01.2010. Izgūts no: <https://m.likumi.lv/pase.php?id=202273>

³⁰ Turpat.

Savukārt, MK noteikumi Nr.66 klasificē amatpersonas un darbiniekus trīs kategorijās (balstoties uz darba izpildes novērtējumu un darbinieka profesionālo pieredzi t.i. darba stāžu), kuras tiek pakārtotas 16 mēnešalgu grupām³¹.

No organizācijas organizatoriskās struktūras perspektīvas, personālvadības joma Latvijā tiek regulēta balstoties uz MK ieteikumiem Nr.2 “Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība”. Saskaņā ar ieteikumiem veidojot iestādes struktūru, pēc iespējas nodrošina nozares un apakšnozares savstarpējo hierarhiju³². Tas nozīmē, ka personāla vadības jomā var būt atsevišķa struktūrvienība.

Visbeidzot, pie normatīvā regulējuma ir jāmin arī Darba likums, kas reglamentē darba tiesiskās attiecības starp darba devējiem un darba ņēmējiem publiskajā un privātā sektorā. Jābilst, ka valsts institūciju darbiniekiem, kuriem atlīdzību un citus ar to saistītos jautājumus regulē Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums, attiecīgās Darba likuma normas netiek piemērotas. Darba likuma skaidrošanai ir izstrādāts metodiskais materiāls “Darba devēja rokasgrāmata³³”, kas ir tieši paredzēts uzņēmumu un valsts institūciju personālvadības struktūrvienībām darba tiesību un darba likuma piemērošanā.

Personāla vadības vadlīnijas un metodikas

Valsts kanceleja ir izdevusi personāla vadīšanas politikas vadlīnijas par elastīgā darba laika ieviešanu valsts pārvaldē un valsts pārvaldē nodarbināto atbildības izvērtēšanu, kā arī un metodiku par talantu piesaisti darbam valsts pārvaldē.

2013.gadā Valsts Kanceleja ir izstrādājusi elastīgā darba veidu vadlīnijas, kuru mērķis ir “*piemērot elastīgo darba laiku valsts pārvaldē.*”³⁴ Šīs vadlīnijas pēc būtības definē mainīgo, koncentrēto un nepilno darba laiku valsts pārvaldē, papildus definējot stingras robežas

³¹ Ministru Kabinets. (2013). Noteikumi par valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku darba samaksu un tās noteikšanas kārtību. Pieņemti: 29.01.2013; Stājās spēkā: 06.02.2013. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=254560>

³² Ministru Kabinets. (2010). Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanās kārtība. Pieņemti: 14.12.2010; Stājās spēkā: 18.12.2010. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=222935&search=on>

³³ Latvijas Darba devēju konfederācija (2010). Darba devēja rokasgrāmata. Izgūts no: http://www.lm.gov.lv/upload/darba_devejiem/darb_dev_rok.pdf

³⁴ Valsts Kanceleja. (2013). Elastīgā darba veidi. Izgūts no: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/elastigs_darba_laiks_valsts_parvalde.pdf

jēdzienam “attālināts darbs”. Saskaņā ar šīm vadlīnijām – “attālinātais darbs” nedrīkst pārsniegt 20% no kopējā nedēļas darba laika, tātad ne vairāk kā viena diena nedēļā (1,5 stundas dienā)³⁵.

Savukārt, Valsts Kancelejas metodika par talantu piesaisti darbam valsts pārvaldē tika izstrādāta 2015.gadā. Šī metodika bija saistīta ar reemigrācijas politiku, un paredzēja piesaistīt darbam valsts pārvaldē reemigrējošus jauniešus. Kopumā, šī metodika lika uzsvāru uz konkurētspējīgu atalgojumu un jauniešu iegūtas izglītības praktisku pielietošanas iespējām valsts pārvaldes institūcijās.

Vadlīnijas par valsts pārvalde nodarbināto atbildības izvērtēšanu tika izstrādātas 2016.gadā. Tās aptver visus valsts pārvaldē strādājošos ierēdņus un darbiniekus. Vadlīnijas definē to, kas ir atbildība valsts pārvaldē, disciplināratbildības piemērošanas iespējas ierēdnim un darbiniekam un amatpersonas civiltiesisko atbildību.³⁶ Vadlīnijas izskaidro secīgi, kā jārikojas iestādes vadībai, lai novērstu disciplinārpārkāpumu un kā jārikojas, ja tomēr disciplinārpārkāpums ir noticis. Pēc būtības, vadlīnijas var uzskatīt par procesa aprakstu, kas ir piemērojams iestādēs.

Darba izpildes novērtēšanas jomā Valsts Kanceleja ir izstrādājusi vairākus metodiskos materiālus. Kompetenču vārdnīca³⁷ ir veidota kā metodiskais materiāls, kompetenču aprakstu izveidē, savukārt Darba izpildes vērtēšanas un plānošanas rokasgrāmata³⁸ satur skaidrojošo informāciju gan par darba izpildes plānošanu, gan arī nodarbināto izaugsmi un attīstību.

Zemāk esošā tabulā ir apkopoti būtiskākie metodiskie materiāli un vadlīnijas pēc teorētiski definētajām personālvadības funkcijām, kas var kalpot kā izziņas materiāls IeVP Personālvadības daļā nodarbinātajiem.

³⁵ Turpat

³⁶ Valsts Kanceleja. (2016). Vadlīnijas par valsts pārvaldē nodarbināto atbildības izvērtēšanu. Izgūts no: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/vadlinijas_140916.pdf

³⁷ Valsts Kanceleja (2011). Kompetenču vārdnīca.

https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu_vardnica.pdf_1.pdf

³⁸ Valsts Kanceleja (2011). Darba izpildes un novērtēšanas rokasgrāmata. Izgūts no <https://www.mk.gov.lv/lv/content/cilvekkresursu-attistibas-politika>

1.tabula Funkciju salīdzinājums

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas ³⁹	Amata pienākumi izpildes standarti, metodiskie materiāli un vadlīnijas IeVP Personāldaļā nodarbinātajiem
<p>personāla plānošana (personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana, darba tirgus izpēte, apmācības, rezervju veidošana, personāla adoptācija, novērtēšana)</p>	<p>Valsts pārvaldes iekārtas likums</p> <p>Kompetenču vārdnīca</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku un ierēdņu aptauja „Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem”⁴⁰</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p> <p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>rekrutēšana un atlase (atlase notiek atbilstoši personāla vajadzībām un plāniem, ņemot vērā organizācijas veicamo funkciju īpatnības un normatīvo aktu prasības)</p>	<p>Valsts civildienesta likums</p> <p>Darba likums</p> <p>Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums</p> <p>Kompetenču vārdnīca</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page</p>

³⁹ Price, A. (2003). Defining the Human Resource Management. Izgūts no: http://www.hrnguide.co.uk/introduction_to_hrm/defining-hrm.htm

Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009.

⁴⁰ Valsts kanceleja (2014). Valsts pārvaldes iestāžu darbinieku un ierēdņu aptauja „Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem. Izgūts no: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/apmierinatibas_aptauja_2014.pdf

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas ³⁹	Amata pienākumi izpildes standarti, metodiskie materiāli un vadlīnijas IeVP Personāldaļā nodarbinātajiem
	<p>Limited</p> <p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>motivēšana (darbinieku ne-materiālās un materiālās stimulēšanas sistēmas veidošana, atlīdzība, līdzdalība organizācijas pārvaldē, karjeras iespējas, izglītošana)</p>	<p>Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums</p> <p>Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs</p> <p>Darba izpildes vērtēšanas un plānošanas rokasgrāmata</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauja 2018⁴¹</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p> <p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>snieguma vadība (darba izpildes novērtēšanas sistēmas izveide, darbinieku individuālo mērķu sasaiste ar organizācijas mērķiem)</p>	<p>Darba izpildes vērtēšanas un plānošanas rokasgrāmata</p> <p>Vadlīnijas par valsts pārvaldē nodarbināto atbildības izvērtēšanu</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited.</p>

⁴¹ Valsts kanceleja (2018). Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauja 2018. Izgūts no: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/valsts_parvaldes_darbinieku_iesaistisanas_aptauja_2018.pdf

<p>Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas³⁹</p>	<p>Amata pienākumi izpildes standarti, metodiskie materiāli un vadlīnijas IeVP Personāldaļā nodarbinātajiem</p>
	<p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009.</p>
<p>sociālā infrastruktūra (veselības aprūpe un apdrošināšana, kultūra, sports, ārpusdarba aktivitātes);</p>	<p>Darba aizsardzības likums</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p> <p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>personāla lietvedība (visi procesi, kas ir saistīti ar darbinieku atlasī, pieņemšanu, ieviešanu darbā, pārvietošanu, atbrīvošanu, atvaļinājumiem un personāla informēšanu)</p>	<p>Darba likums</p> <p>Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p> <p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>darba apstākļu nodrošināšana (darba organizācijas psiholoģiskie aspekti, darba ergonomika, vides estētika, darba drošība un aizsardzība, vides aizsardzība)</p>	<p>Darba aizsardzības likums</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p>

<p>Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas³⁹</p>	<p>Amata pienākumi izpildes standarti, metodiskie materiāli un vadlīnijas IeVP Personāldaļā nodarbinātajiem</p>
	<p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>darba attiecības un darba tiesiskās attiecības (darbinieku un grupu attiecību izpēte, vadītāju un darbinieku attiecību analīzi, darbinieku apmierinātību un vērtējumu, konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīzi, darba kultūru un ētikas normas);</p>	<p>Valsts civildienesta likums</p> <p>Darba likums</p> <p>Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums</p> <p>Darba devēja rokasgrāmata</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p> <p>Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009</p>
<p>pārmaiņu vadība (jaunu zināšanu un prasmju nodrošināšana darbiniekiem saistībā ar jauniem pakalpojumiem, tehnoloģijām, organizācijas funkcijām);</p>	<p>Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē⁴²</p>
<p>darbinieku pēctecības nodrošināšana un talantu vadība (nākamo vadītāju attīstība, noturēšana un ciešāka iesaisti organizācijas procesos)</p>	<p>Valsts pārvaldes talantu vadības programma LĪDAKA</p> <p>Armstrong M. (2012) Armstrong`s Handbook of Human Resource Managementn Practice. Kogan Page Limited</p>

⁴² BISS, ODA (2015) Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē. Izgūts no: https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums_par_valsts_parvaldes_lomu_un_attistibu_nakotne.pdf

Secinājumi un ieteikumi:

Ņemot vērā faktu, ka “Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā” uzsvars ir likts uz darbinieku motivāciju un profesionālajām zināšanām kā galvenajiem instrumentiem, lai panāktu valsts pārvaldes profesionalitāti, bet “Valsts pārvaldes reformu plānā 2020” uzmanības centrā ir atalgojuma sistēmas pārskatīšana kontekstā ar darba izpildes novērtējumu, tad:

- a) Iestādes personālvadības struktūrvienībai ir jābūt kā “kompetences centram” cilvēkresursu attīstības jautājumos, kas sniedz iestādes vadībai nepieciešamo atbalstu stratēģisko lēmumu pieņemšanai.
- b) Vienlaikus, iestādes personālvadības struktūrvienībai ir jānodrošina arī atbalsts citām iestādes struktūrvienībā kā iekšējiem klientiem ar personālu saistītajos jautājumos.
- c) Iestādes personālvadības struktūrvienības darbības attīstībā ir jābalstās gan uz normatīvajiem aktiem, gan arī teorētisko literatūru, kur pēdējā var sniegt nozīmīgu informāciju par nākotnes attīstības tendencēm darba tirgū un valsts pārvaldē.

1.2.Labās prakses piemēru apskats Latvijā

Labā prakse kā metode

Labās prakses pārceļšana (ang. *transfer of best practice*) ir process, kurā vienas administratīvās sistēmas programmas, darbības prakse un atsevišķi instrumenti tiek ielikta citās valsts vai organizācijas un administratīvajā sistēmā⁴³.

Labā prakse (ang. *best practice*) ir metode, ar kuras palīdzību, salīdzinot vairākās organizācijas, tiek noteikta organizācija, kas ir sasniegusi labākos rezultātus. Labas prakses ietvaros tiek noteiktas metodes un pieejas, ar kurām “labās prakses piemērs” ir sasniegjis rezultātus⁴⁴.

Īss labās prakses piemēru raksturojums:

Labas prakses piemēriem tika izvēlētas divas organizācijas, kas atbilst tehniskās specifikācijas nosacījumiem par darbinieku skaitu, kas ir lielāks par 1000 darbiniekiem:

1. Latvijas Republikas valsts akciju sabiedrība (VAS) “Starptautiskā lidosta “Rīga””, kuras visu akciju īpašnieks ir Latvijas Republika (kā labās prakses piemērs no publiskā sektora);
2. akciju sabiedrība (A/S) “Air Baltic Corporation” (airBaltic) (kā labās prakses piemērs no privātās sektora puses).

VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga”” nodrošina regulāru pasažieru satiksmi, kravas un pasta pārvadāšanu ar civilās aviācijas gaisa kuģiem uz Eiropas un citām pasaules valstu pilsētām; sniedz aviācijas pakalpojumus (piem., lidmašīnu, pasažieru un kravu apkalpošana) un sniedz ar aviāciju tieši nesaistītus pakalpojumus (piem., telpu un teritorijas noma, autostāvvietas). Savukārt, **A/S “Air Baltic Corporation”** ir reģionāla lidsabiedrība, kura nodrošina regulāru pasažieru pārvadāšanu no Rīgas aptuveni uz 60 galamērķiem.

⁴³ Dolowitz D.P. “A Policy-maker’s Guide to Policy Transfer”. *The Political Quarterly*. January 2003, Vol.74. Issue 1. p.101. Stead D., de Jong M, Reinholde I. West-east policy transfer; the case of urban transport policy. In: Patsy H., Upton R.: Crossing borders: International Exchange and planning practices. Routledge, 2010.

⁴⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>

2.tabula. Labās prakses organizāciju izvēles pamatojums

Nr. p.k.	Organizācijas nosaukums	Pamatojums salīdzināšanai
1.	VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga””	Publiskā sektora labās prakses piemērs; Darbinieku skaits – 1200. Galvenās darbības jomas: administrācija, infrastruktūras uzturēšana, pasažieru apkalpošana un drošība.
2.	A/S “Air Baltic Corporation”	Privātā sektora labās prakses piemērs, kur tiek izmantota korporatīvā pārvaldība (angl. <i>corporate governance</i>). Darbinieku skaits - 1500⁴⁵. Galvenās darbības jomas: vadība, pasažieru apkalpošana, infrastruktūras un gaisa flotes uzturēšana, drošība.

Tā kā abām labās prakses organizācijām daļa personāla ir iesaistīta drošības funkcijas sniegšanā, kas ir arī nozīmīga funkcija IeVP, tad labās prakses pieredze var tikt izmantota IeVP, ņemot vērā IeVP specifiku un faktu, ka IeVP ir unikāla šādu funkciju sniedzēja Latvijā. Respektīvi, VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga”” drošības pakalpojumu sniegšanā ir iesaistīti 40%⁴⁶ darbinieku, kamēr IeVP – 72%.

Labās prakses izpētes metodoloģija:

Labās prakses piemēru izpēte balstījās uz šādām izpētes metodēm:

- a) daļēji strukturētas intervijas ar abu organizāciju Personāla vadības struktūrvienību vadītājiem (interviju jautājumi pievienoti pielikumā);
- b) publiski pieejamo datu izpētes, ievērojot aviācijas jomas un privātā sektorā organizācijas komercnoslēpuma nosacījumus.

Labas prakses izpētes fokuss: **personāla vadības struktūrvienību funkcionālā uzbūve un darbība.**

⁴⁵ <https://www.airbaltic.com/lv/airbaltic-komandai-pievienojas-1500.-darbinieks> (2018.gada augusts)

⁴⁶ Starptautiskā Lidosta Rīga. Gadagrāmata 2016. http://www.riga-airport.com/uploads/files/RIX%20Gadagramata_LV.pdf

3.tabula. Labajā praksē iekļauto organizāciju salīdzinājums

	VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga””	A/S “Air Baltic Corporation”	IeVP
Nodarbināto skaits kopā	1200	1500	2726
Personāla speciālistu skaits, kopā	7	12	14
Nodarbināto skaits uz 1 personāla speciālistu	171	125	194
Personāla pārvaldības modelis	Centralizēts	Centralizēts	Centralizēts

Personāla vadības centralizācijas pakāpe

Abās aplūkotajās labās prakses organizācijās, tāpat kā IeVP ir izveidots centralizēts personāla vadības modelis, kurā personāla vadības struktūrvienība nodrošina visai organizācijai ar personālu vadību saistītos pakalpojumus – personāla rekrutāciju un atlasīšanu, personāla datu analīzi un lietvedību, personāla izaugsmes programmu attīstību, atbalstu vai pat darba izpildes vērtēšanu⁴⁷. Daļēji centralizētu vai decentralizētu personāla vadības modeļu gadījumā, ar personāla vadību saistītās funkcijās tiek uzticētas organizācijas vadītājam un struktūrvienību vadītājiem.

Personāla vadības struktūrvienības funkcionālā uzbūve

Personāla vadības struktūrvienības funkcionāla uzbūve un struktūrvienības darbinieku specializācija organizāciju un personāla vadības teorijā tiek saistīta ar personāla vadības kā funkcijas lomu organizācijā.

⁴⁷ Berman E.M., Bowman, J.S., West J.P., Van Wart M. Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes and Problems. 2006.

Respektīvi, teorētiskā perspektīvā personāla vadības struktūrvienībām ir jāveic divi nozīmīgi uzdevumi:

- 1) stratēģiskā līmeņa aktivitātes, kas vērstas uz organizācijas efektivitātes celšanu un personāla attīstības un organizācijas stratēģijas ieviešanu;
- 2) pakalpojumu sniegšana citām organizācijas struktūrvienībām personāla vadības jomā – atlase, personāla attīstība un izaugsme, rotācija, darba izpildes novērtēšana⁴⁸.

A/S “Air Baltic Corporation” personāla vadības struktūrvienības veiktās funkcijas nosacīti var sadalīt trijās grupās:

1.grupa: Personāla atlase un novērtēšana	2.grupa: Personāla lietvedība	3.grupa: Atbalsts vadītājiem
--	-------------------------------	------------------------------

1.grupā ietilpst personāla vadības struktūrvienības darbinieki, kas ir atbildīgi par personāla atlasī un piesaisti, kā arī novērtēšanu.

2.grupā ir iekļauti tie personāla vadības struktūrvienības darbinieki, kuru tiešajos pienākumos ietilpst personāla lietvedība un personāla datu analītika.

3.grupā ietilpst personāla speciālisti, kas sniedz atbalstu citu struktūrvienību vadītājiem tādos jautājumos kā darba izpildes novērtējums, strīdus un konflikta situāciju risināšana, organizatoriskas pārmaiņas un talantu vadība.

Savukārt, aplūkojot airBaltic Personāla vadības daļas darbinieku iekšējo pienākumu sadali, tad personāla speciālisti specializējās noteiktās jomās/jautājumos, piemēram:

- Divu (no 12) personāla speciālistu galvenie darba pienākumi ir saistīti tieši ar personāla atlasī un personāla atlases interviju organizēšanu un vadīšanu;
- pārējie personāla speciālisti (t.i., 10) darbojās kā “kontaktpunkti” struktūrvienībām, kur viens konkrēts personāla speciālists apkalpo konkrēto funkcionālo struktūrvienību personāla lietvedības un citos ar personālu saistītajos jautājumos.

Savukārt, personāla vadības struktūrvienības funkcionālā uzbūve VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga”” ir vienkāršāka, ņemot vērā arī salīdzinoši mazāku personāla speciālistu kopējo skaitu pret airBaltic. Tā, Lidostā, funkcionāli personāla speciālistu pienākumi ir sadalīti sekojoši:

⁴⁸ Armstrong M. Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice. 12th edition. 2012., 34.lpp.

- a) divi darbinieki atbildīgi par personāla lietvedības jautājumiem;
- b) divi darbinieki par personāla atlasī un rekrutāciju;
- c) divi darbinieki atbild par darba aizsardzības jautājumiem
- d) viens darbinieks - vadītājs.

IeVP Personālvadības daļas funkcionāla uzbūve vairāk līdzinās A/S “Air Baltic Corporation” pieejai, kur personāla speciālisti darbojas kā “kontaktpunkti”. Respektīvi, par katras ieslodzījuma vietas personālu Personālvadības daļā atbild viens personāla speciālists, tādejādi var nodrošināt to, ka attiecīgais personāla speciālists detalizēti pārzina situāciju struktūrvienībā, kurai viņš sniedz pakalpojumu. Šāda “kontaktpunktu” pieeja nodrošina arī to, ka pakalpojumus saņemošā struktūrvienība zina, pie kura personāla speciālista vērsties, lai operatīvi risinātu jautājumus.

Personāla vadības jomas dokumenti

A/S “Air Baltic Corporation” personāla dokumentācijas ir veidota vairākos līmeņos:

- a) personāla vadības vīzija un stratēģiskais plāns nav dokumentēti, jo personāla attīstības stratēģiskais mērķis ir tieši piesaistīts A/S “Air Baltic Corporation” stratēģiskajam mērķim un biznesa plānam;
- b) svarīgākie procesi un darbinieka sagaidāmais rīcības modelis aprakstīti Personāla rokasgrāmatā.

A/S “Air Baltic Corporation” Personāla rokasgrāmatā ir iekļauti procesi, ētikas kodekss un vērtības, komunikācija, darba laika uzskaites kārtība, atvaļinājumu piešķiršanas kārtība un citas darbinieka rīcību reglamentējošās kārtības. Rokasgrāmata tiek papildināta pēc vajadzības, un tās veidošanā tiek ievērots nosacījums, ka ir jāsniedz skaidras atbildes uz diviem jautājumiem – kāpēc kārtība ir nepieciešama un kāds ir sagaidāmais uzvedības modelis/rīcības modelis no darbinieka.

VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga”” personāla dokumentācijas pamatu veido:

- a) VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga”” biznesa plāns, kurā integrēta Personāla stratēģija;
- b) personāla rokasgrāmata ar procesu shēmām, veido un uztur Kvalitātes departaments;
- c) darbības plāni ilgtermiņam un īstermiņam, kas atspoguļo personāla noslodzi.

VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" personāla attīstības jautājumi ir daļa no lidostas kvalitātes politikas. Respektīvi, VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" ir formulējusi, ka "*Pilnveidot darbinieku zināšanas un prasmes, un veicināt darbinieku atbildību par sniegto pakalpojumu kvalitāti*" ir viens no pamatprincipiem kvalitātes vadības jomā⁴⁹.

VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" ir Personālvadības rokasgrāmata, kura satur visu darbiniekiem nepieciešamo pamatinformāciju, lai veidotu darbiniekiem vienotu izpratni par procesiem un lidostas darbu. Rokasgrāmatā ir iekļauti šādi procesi:

- a) personāla plānošana un atlase;
- b) darba laika uzskaitē;
- c) atvaļinājumu un komandējumu piešķiršanas kārtība;
- d) darba izpildes novērtēšana;
- e) mācību maksas segšanas kārtība;
- f) disciplināratbildība.

VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" biznesa plāns ir balstīts uz EFQM izcilības modeli⁵⁰, un tajā ir izvirzīti arī sasniedzamie rādītāji, kas attiecas uz personālu. Piemēram, personāla darba kvalitāti vistiešākā veidā atspoguļo pasažieru apkalpošanas punktualitātes rādītājs, un 2016.gadā šis rādītājs bija 99,92%⁵¹. Turklāt, 2016.gadā VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" tika atzīta arī par vienu no labākajiem darba devējiem Latvijā⁵².

Abu apskatīto organizāciju pieredze tiešā veidā liecina, ka personāla attīstības mērķis un redzējums ir saistīts organizācijas stratēģisko mērķi. Tieši no stratēģiskā mērķa izriet nosacījumi, kas tiek realizēti attiecībā uz personāla politiku. Turklāt Personāla rokasgrāmata, kas satur organizācijas svarīgākos dokumentus, var būt nozīmīgs rīks gan darbinieku informētības nodrošināšanai, gan arī personāla politikas ieviešanai.

⁴⁹ Lidostas Rīga. Kvalitātes politika. <http://www.riga-airport.com/lv/main/par-lidostu/fakti-par-rix/kvalitates-politika>

⁵⁰ EFQM un CAF ir ļoti līdzīgi izcilības modeļi, kur EFQM ir veidots privātā sektora organizācijām, kamēr CAF ir veidots publiskajam sektoram. Taču abu modeļu kritēriji ir identiski.

⁵¹ Gadagrāmata 2016. Lidosta Rīga. 5.lpp. http://www.riga-airport.com/uploads/files/RIX%20Gadagramata_LV.pdf

⁵² Turpat.

Personāla datu analītika

Datu analīze personāla jomā sniedz organizācijai informāciju par tendencēm un atklāj jomas, kurām nepieciešama vadības uzmanība un rīcība⁵³.

Datu analītika A/S "Air Baltic Corporation" ietver personālu saistītos datus:

- personāla mainības dati (dažādos laika griezumos);
- personāla attīstības dzīvescikla raksturojošos rādītājus;
- darbinieku piesaistību (angl. *commitment*);
- personāla apmierinātība (pēc vecuma, dzimuma, pieredzes, izglītības, nodarbinātības grupas);
- atalgojumam un piemaksām paredzēta budžeta izlietojumu.

Detalizētai datu analīzei un uzkrāšanai, A/S "Air Baltic Corporation" izmanto programmaproduktu SMART PLS.

Savukārt, VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" personāla datu analītika ietver:

- personāla rotācijas datus (mēneša, ceturkšņa) griezumā;
- interviju dati darbiniekiem izbeidzot darba tiesiskās attiecības;
- ar slimību un darba nespēju saistītie dati;
- ar darbinieku mācībām saistītie dati;

Arī VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" datu analīzes vajadzībām izmanto programmaproduktu – NAVISON.

Salīdzinot abas organizācijas un IeVP, jāmin, ka arī IeVP vāc, un analizē būtiskākos personāla jomu raksturojošos datus – mainība, amatu konkursu rezultativitāte, personāla lietvedības dati.

Šāda pieeja liecina, ka salīdzinoši visas trīs organizācijas apkopo datus personāla jomā. Tomēr, VAS "Starptautiskā lidosta "Rīga"" un A/S "Air Baltic Corporation" datu analīzes jomā izmanto datu klasifikāciju, kur daļa datu raksturo personāla apmierinātību un subjektīvo viedokli, bet otra daļa datu raksturo personāla uzvedību jeb objektīvos rādītājus.

⁵³ Berman E.M., Bowman, J.S., West J.P., Van Wart M. Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes and Problems. 2006.

Ieteikumi

Balstoties uz labā prakses organizāciju salīdzinājumu, ir ieteicams apsvērt:

- Personāla attīstības politiku pilnveidot kopā ar iestādes darbības stratēģiju;
- Personāla attīstības mērķus izteikt sasniedzamos, mērāmos rādītājos;
- Personāla politiku raksturojošos datus ieteicams dalīt divās daļās – uztveres rādītāji un uzvedības rādītāji, atbilstoši EFQM vai CAF modelim.

Uztveres rādītāji ir iegūstami no regulārām darbinieku apmierinātības aptaujām, bet uzvedības rādītāji ir objektīvi rādītāji, kas raksturo darbinieku rīcību (piem., mainība, disciplinārsodu apjoms).

2. Pārvaldes Personālvadības daļas nodrošināto personālvadības funkciju izvērtējums

Balstoties uz akadēmiskā literatūrā pieejamo, personālvadības definējumu var secināt, ka, personālvadība ir “*personāla vadīšanas filozofija, kas ir cieši saistīta ar ideju par to, ka cilvēkresursi ir unikāli un spēlē noteicošu lomu publiskajā pārvaldē un biznesā*”⁵⁴.

Pētnieks M. Armstrongs (*Armstrong*), ko uzskata par modernās cilvēkresursu vadības pamatlicēju, personālvadību jeb cilvēkresursu vadību (angl. *Human resource management*, HRM) definē sekojoši: “*cilvēkresursu vadība ir stratēģiska, integrēta un vienota pieeja cilvēku nodarbinātībai, attīstībai un labklājībai organizācijās*”⁵⁵. Pētnieks Vatsons (*Watson*) piedāvā šādu cilvēkresursu vadības definīciju: “*cilvēkresursu vadība ir vadības pūļu zināšanu, spēju un uzvedības izmantošana, kur no cilvēki iesaistās līgumiskas attiecībās ar organizāciju, kas ļauj organizācijai attīstīties nākotnē*”⁵⁶.

Cilvēkresursu vadības mērķi ir⁵⁷:

- sniegt atbalstu tās mērķu sasniegšanā, attīstot un ieviešot cilvēkresursu attīstības stratēģiju, kas ir integrēta ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem;
- sniegt ieguldījumu augsta snieguma un efektivitātes kultūras attīstībā organizācijā;
- nodrošināt organizāciju ar talantīgiem, izglītotiem un iesaistītiem darbiniekiem;
- veidot pozitīvu darba vidi un attiecības starp vadību un darbiniekiem.

Teorētiskie skatījumi ļauj uzlūkot cilvēkresursu vadību no četrām perspektīvām:

- 1) personāla vadība kā funkcijas, kas jāveic organizācijai;
- 2) personāla vadība kā nepārtraukts process;
- 3) personāla vadība kā veids, kurā organizācija iedzīvina noteiktas vērtības;
- 4) personāla vadība kā iekšējo un ārējo normatīvo aktu un nosacījumu kopums.

IeVP Personālvadības daļas funkcijas ir definētas Pārvaldes centrālā aparāta Personālvadības daļas reglamentā (Nr. ½-r.-13), kurš ir izdots saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma

⁵⁴ Price, A. (2003). Defining the Human Resource Management. Izgūts no:

http://www.hrnguide.co.uk/introduction_to_hrm/defining-hrm.htm

⁵⁵ Armstrong M. (2012) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Limited.

⁵⁶ Watson T.J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp.912-931.

⁵⁷ Armstrong M. (2012) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Limited.

75.panta otro daļu. Dokumentācijas un atbilstības audita laikā tika gūts apliecinājums, ka Personālvadības daļa nodrošina Pārvaldes personāla pārvaldes sistēmas veidošanu, personāla plānošanu un personāla lietvedības darba organizēšanu atbilstoši saistošajiem LR likumiem un normatīvajiem aktiem, kā arī regulāri savā darbībā iekļauj labas pārvaldības principus.

Turpmāk, Pārvaldes Personālvadības daļas veiktās funkcijas tiks salīdzinātas ar teorētiskajā literatūrā noteiktajām cilvēkresursu vadības funkcijām, tādā veidā identificējot tās funkcijas, kura daļa neveic pašlaik, bet kuru veikšana būtu apsverama nākotnē.

4.tabula. IeVP Personālvadības daļas funkciju atbilstības analīze

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas⁵⁸	Pārvaldes Personālvadības daļas reglamentā iekļautās funkcijas
personāla plānošana (personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana, darba tirgus izpēte, apmācības, rezervju veidošana, personāla adoptācija, novērtēšana)	5.1. Plāno un realizē vienotu organizatorisko personāla politiku Pārvaldes struktūrvienību nodrošināšanai ar kvalificētu un profesionāli sagatavotu personālsastāvu 5.4. analizē situāciju par vakantajām štata vietām, pieņemšanu dienestā vai darbā, atvaļināšanu no dienesta vai atbrīvošanu no darba, kvalitatīvo sastāvu u.c. ar personālu saistītiem jautājumiem konkrētā laika posmā
rekrutēšana un atlase (atlase notiek atbilstoši personāla vajadzībām un plāniem, ņemot vērā organizācijas veicamo funkciju īpatnības un normatīvo aktu prasības)	5.2. veic Pārvaldes struktūrvienību komplektēšanu pēc atlases principiem
motivēšana (darbinieku ne-materiālās un materiālās stimulēšanas sistēmas veidošana, līdzdalība organizācijas pārvaldē, karjeras iespējas, izglītošana)	5.10. koordinē un kontrolē Pārvaldes amatpersonu, ierēdņu un darbinieku sākotnējo apmācību un kvalifikācijas paaugstināšanu;

⁵⁸ Price, A. (2003). Defining the Human Resource Management. Izgūts no: http://www.hrsguide.co.uk/introduction_to_hrm/defining-hrm.htm
Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009.

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas ⁵⁸	Pārvaldes Personālvadības daļas reglamentā iekļautās funkcijas
snieguma vadība (darba izpildes novērtēšanas sistēmas izveide, darbinieku individuālo mērķu sasaiste ar organizācijas mērķiem)	5.8. organizē Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu, ierēdņu, darbinieku un viņu darbības novērtēšanu, to rezultātu uzskaiti, apkopo informāciju un veido augstākā amatā izvirzāmo amatpersonu sarakstu;
sociālā infrastruktūra (veselības aprūpe un apdrošināšana, kultūra, sports, ārpusdarba aktivitātes);	Šāda funkcija nav minēta Personālvadības daļas reglamentā, bet izriet no citiem normatīvajiem aktiem. IeVP regulāri notiek sporta spēles un citi komandas saliedēšanas pasākumi.
personāla lietvedība (visi procesi, kas ir saistīti ar darbinieku atlasīšanu, pieņemšanu, ieviešanu darbā, pārvietošanu, atbrīvošanu, atvaļinājumiem un personāla informēšanu)	<p>5.3. sagatavo dokumentus personāla iecelšanai amatā, atbrīvošanai no amata, speciālās dienesta pakāpes piešķiršanai, izdienas noteikšanai, pensiju piešķiršanai u.c. ar personālu saistītos jautājumos;</p> <p>5.5. nodrošina Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm, civildienesta ierēdņu un darbinieku personīgo lietu noformēšanu, glabāšanu un uzskaiti;</p> <p>5.6. veic vienotu Pārvaldes struktūrvienību personāla uzskaiti resursu vadības sistēmā "HORIZON", sagatavo dokumentus un atskaites par izmaiņām amatu sarakstos;</p> <p>5.7. nodrošina Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu dienesta apliecību un pastāvīgo caurlaižu noformēšanu un izsniegšanu, veic minēto dokumentu uzskaiti un kontroli;</p> <p>5.13. Daļas kompetences ietvaros dod norādījumus citām struktūrvienībām, kā arī pieprasa dokumentus, kas saistīti ar personāla dienesta gaitas norisi</p>

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas⁵⁸	Pārvaldes Personālvadības daļas reglamentā iekļautās funkcijas
darba apstākļu nodrošināšana (darba organizācijas psiholoģiskie aspekti, darba ergonomika, vides estētika, darba drošība un aizsardzība, vides aizsardzība)	5.11.organizē darba aizsardzības pasākumus Pārvaldes centrālajā aparātā, kontrolē un koordinē šo pasākumu organizēšanu ieslodzījumu vietās; 5.12. nodrošina nelaimes gadījumu, kuros cietušās struktūrvienību amatpersonas, ierēdņi un darbinieki, izmeklēšanu, nelaimes gadījumu izmeklēšanas kontroli un uzskaiti;
darba attiecības un darba tiesiskās attiecības (darbinieku un grupu attiecību izpēte, vadītāju un darbinieku attiecību analīzi, darbinieku apmierinātību un vērtējumu, konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīzi, darba kultūru un ētikas normas);	5.13. sniedz metodisko palīdzību Pārvaldes struktūrvienībām normatīvo aktu piemērošanā; 6.1.izstrādā tiesību aktu un dokumentu projektus, sniedz priekšlikumus tiesību normu pilnveidošanai; 6.2. izskata iesniegumus un sagatavo atbildes uz pieprasījumiem 32.11. koordinē un kontrolē amatpersonu un ierēdņu amatu savienošanas ierobežojumus ⁵⁹
pārmaiņu vadība (jaunu zināšanu un prasmju nodrošināšana darbiniekiem saistībā ar jauniem pakalpojumiem, tehnoloģijām, organizācijas funkcijām);	-
darbinieku pēctecības nodrošināšana un talantu vadība (nākamo vadītāju attīstība, noturēšana un ciešāka iesaisti organizācijas procesos)	-
	5.9.atbilstoši Daļas kompetencei pēc Pārvaldes priekšnieka norādījuma izskata amatpersonu, ierēdņu, darbinieku un iedzīvotāju iesniegumus un institūciju pieprasījumus.

⁵⁹ Šī funkcija Personālvadības daļai ir iekļauta Ieslodzījumu vietas pārvaldes reglamentā Nr.1/1 –r.9 (11.05.2018).

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas ⁵⁸	Pārvaldes Personālvadības daļas reglamentā iekļautās funkcijas
	6.2. izskata iesniegumus un sagatavo atbildes uz pieprasījumiem

Secinājumi un ieteikumi:

Lai gan Personāla speciālistu skaits attiecībā pret nodarbināto skaitu Pārvaldē ir salīdzinoši neliels (14 personāla speciālisti uz 2726 nodarbinātiem), tomēr Personālvadības daļa veic visus tālāk minētos uzdevumus:

- plāno un realizē vienotu Pārvaldes personāla politiku struktūrvienību nodrošināšanai ar kvalificētiem un profesionāliem darbiniekiem;
- analizē situāciju par vakantajām štata vietām, pieņemšanu dienestā vai darbā, darba tiesisko attiecību pārtraukšanu, darbinieku kvalifikāciju u.c. ar personāla saistītajiem jautājumiem;
- veic personāla atlasi pēc noteiktiem atlases principiem;
- sagatavo nepieciešamos personāla lietvedības dokumentus, piemēram, par personāla iecelšanu amatā, atvaļinājumiem, dienesta pakāpes piešķiršanu, u.c.;
- veic vienotu personāla uzskaiti un sagatavo atskaites par izmaiņām;
- nodrošina amatpersonu, ierēdņu un darbinieku lietu noformēšanu, glabāšanu un uzskaiti.

Šobrīd Personālvadības daļa veic gandrīz visas funkciju, kas ir iekļautas teorētiskajos materiālos kā funkcijas, kuras būtu jāveic personālvadības struktūrvienībām ideālā gadījumā. Atbilstoši teorētiskai literatūrai, personāla vadības struktūrvienību funkcijas ir centrētas ap sekojošiem galvenajiem uzdevumiem: nepieciešamības apzināšana pēc personāla, personāla plānošana un atlase, personāla mācības un attīstība, darba ņēmēju attiecības, samaksa un darbības rezultāts. Personālvadības daļas darbiniekiem ieteicams uzņemties struktūrvienību vadītāju atbalstošu, konsultatīvu un izglītojošu funkciju personālvadības jautājumos, īpaši tajos, kas attiecināmi uz viņu padotībā esošo darbinieku attīstību, darba sniegumu vērtēšanu, talantu vadību un motivēšanu.

Personālvadības daļas darbinieki atbilstoši starptautiskā kvalitātes pārvaldības sistēmas standarta ISO 9001:2017 principiem apzinās iekšējā klienta pieeju un savā ikdienas darbā to arī īsteno. Personālvadības daļa regulāri atbilstoši savām iespējām īsteno IeVP personālvadības sistēmas pilnveidošanu, balstoties uz jaunākajām pieejām personālvadības jomā.

Ņemot vērā, ka pēdējos gados arī Latvijā (ārvalstīs lielākajās organizācijās un zinātniskajos rakstos jau pēc 1980.gada), lai uzsvērtu izmaiņas personāla vadīšanas pieejā un to, ka cilvēkresursu vadīšana kļūst par aizvien stratēģiski nozīmīgāku procesu jebkuras organizācijas dzīvē, biežāk tiek lietots termins “cilvēkresursu vadība” (angl. *Human Resource Management*), kas aizstāj līdz šim terminu “personāla vadība” (angl. *Personnel Management*), izvērtēt nepieciešamību pamazām šo terminu ieviest arī Pārvaldes darbā.

Pārvaldes Personālvadības daļa neveic funkcijas, kas saistītas ar pārmaiņu vadību personāla jomā un darbinieku pēctecības nodrošināšanu resursu trūkumu dēļ. Taču, šo funkciju veikšana ir atkarīga no tā, vai IeVP personāla vadība definē kā vadības funkciju vai atbalsta funkciju. Tādejādi, ir iespējams identificēt vairākus IeVP Personālvadības daļas attīstības scenārijus.

IeVP Personālvadības daļas iespējamiem attīstības scenāriji:

1.scenārijs. IeVP Personālvadības daļa kā “kompetences centrs”

Ja personāla vadība IeVP tiek definēta un attīstīta kā iestādei stratēģiski svarīga joma un vadības funkcija, tad stratēģiskas personālas vadības veidošanai, IeVP ir jāveic vairāki uzdevumi:

- a) definēt iestādes stratēģisko plānu, nosakot, ka personāla vajadzības ir tieši saistītas ar iestādes stratēģiskajiem mērķiem;
- b) veidot un ieviest personāla attīstības politiku, kas primāri ir vērsta uz iestādes stratēģijas ieviešanu.
- c) iestādes darbības stratēģijas ieviešanas mērīšanai noteikt izmērāmus rezultatīvos rādītājus, tajā skaitā, arī personāla jomā.
- d) personālvadības struktūrvienība ir aktīva, analizējot datus un ierosinot pārmaiņas iestādē.

Ņemot vērā esošo Personālvadības daļas kapacitāti un uzkrāto pieredzi, šis ir visreālistiskākais scenārijs.

2.scenārijs. IeVP Personālvadības daļa kā pakalpojumu sniedzējs

Ja personāla vadība IeVP tiek definēta kā atbalsta funkcija, kurai jānodrošina citas struktūrvienības ar nepieciešamo personālu, tad Personālvadības daļa pilda citu struktūrvienību “pasūtījumu” atlasē, mācību vajadzību izzināšanā, un citās personālvadības funkcijās.

Šādā scenārijā, IeVP Personālvadības daļas uzdevumi būtu:

- a) personālas rekrutācijas un atlases procesu organizēšana balstoties uz citu struktūrvienību formulētajām vajadzībām;
- b) sniegt metodisku atbalstu darba izpildes vērtēšanai;
- c) sniegt personāla lietvedības pakalpojumus;
- d) analizēt par personālu saistītos datus pēc vadības un citu struktūrvienību pieprasījuma.

3.scenārijs. IeVP Personālvadības daļas “jauktās” attīstības scenārijs

Šis ir t.s. “jauktās attīstības scenārijs”, kur IeVP Personālvadība daļa sniedz pakalpojumus un ierobežotā apjomā piedalās personāla attīstības stratēģijas veidošanā, vairāk koncentrējoties uz

IeVP augstākas vadības formulētās personāla attīstības stratēģijas ieviešanu. Šādā scenārijā, IeVP Personālvadības daļas uzdevumi būtu:

- a) personālas rekrutācijas un atlases procesu organizēšana balstoties uz citu struktūrvienību formulētajām vajadzībām;
- b) sniegt metodisku atbalstu darba izpildes vērtēšana;
- c) sniegt personāla lietvedības pakalpojumus;
- d) analizēt par personālu saistītos datus pēc vadības un citu struktūrvienību pieprasījuma.
- e) ieviest Personāla attīstības stratēģiju.

3. Personāla procesu izvērtēšana

Ņemot vērā to, ka IeVP personāla vadības procesi veidoti iekšējo kārtību un rīkojumu formā, tad atbilstoši procesu izvērtēšanas kritērijiem tika analizēts katrs iekšējais normatīvais dokuments, lai noteiktu tā atbilstību procesu vadības nosacījumiem.

5.tabula. Iekšējo noteikumu Nr.1/1.1-n-14 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Iekšējie noteikumi Nr.1/1.1-n-14 “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm karjeras attīstību” (30.09.2014.)
Norise	<p>Amatpersonu karjeras attīstība IeVP ietvaros notiek atbilstoši apstiprinātajai karjeras attīstības shēmai. Ir noteikti kritēriji amatpersonas vertikālās un horizontālās karjeras izaugsmei. Noteiktā kārtībā ir definēti kritēriji, pēc kuriem tiek noteikta amatpersonai nepieciešamās mācības, kā arī ir noteikts laika periods un konkrēts termiņš, līdz kuram informācija par nepieciešamajām mācībām ir jānosūta Personālvadības daļai. Amatpersonai apzinātās mācību vajadzības tiek fiksētas novērtēšanas protokolā.</p> <p>Ir izveidots un regulāri tiek uzturēts aktuālais saraksts par vakantajiem amatiem, un karjeras attīstības uzskaiti Pārvaldē. Ir noteikta kārtība vakances aizpildīšanai.</p>
Mērķis	Procesa mērķis ir apzināts, un tas ir: Noteikt kārtību, kā IeVP organizē amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm karjeras attīstību
Atbildības	<p>Atbildība par amatpersonas vertikālās un horizontālās karjeras izaugsmes īstenošanu ir noteikta kārtības 5.un 6.punktā.</p> <p>Atbildība par amatpersonai nepieciešamo mācību vajadzību apzināšanu un iespējamo karjeras attīstību ir noteikta kārtības 7.;8.un 9.punktā.</p> <p>Atbildība par amatpersonas karjeras attīstību un mācību vajadzībām informācijas apkopošanu, pieejamību un datu analīzi ir noteikta kārtības</p>

	10.; 16.; 17.; 18.punktā.
Kontroles parametri	Procesa kontrole tiek nodrošināta ar savstarpējās informācijas regulāru apmaiņu un definētu sadarbību starp amatpersonas tiešo vadītāju un Personālvadības daļu, precīzi norādot izpildes termiņus.
Uzraudzības mehānisms	Uzraudzības nolūkiem var izmantot novērtēšanas protokolā fiksētās mācību vajadzības un to izpildi.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

6.tabula. Iekšējo noteikumu Nr.1/1.2-n-2 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Iekšējie noteikumi Nr.1/1.2-n-2 “Ieslodzījuma vietu pārvaldē nodarbināto personas lietu veidošanas, aprites un nodošanas glabāšanā kārtība” (15.01.2015.; grozījumi 09.03.2015.)
Norise	Ir noteikta Personas lietu forma, detalizēti norādot katrā sadaļā kāda veida informācija būtu rakstāma vai pievienojama, kārtības pielikumā ir dots arī Personas lietas paraugs. Kārtībā ir aprakstīta rīcība ar datu fiksēšanu Personas lietā gan darbinieku pieņemot darbā Pārvaldē, gan ieceļot vai pārceļot amatā starp Pārvaldes struktūrvienībām, gan pārceļot no kādas Iekšlietu ministrijas sistēmas iestādēm. Ir noteikta Personas lietu nodošana glabāšanā, norādot arī termiņus. Kārtībā ir aprakstītas darbības, kas veicamas, ja saņemts rakstisks pieprasījums par amatpersonas lietu izsniegšanu.
Mērķis	Procesa mērķis ir noteikts kārtības 1.punktā – Noteikt IeVP nodarbināto personas lietu veidošanas, aprites un glabāšanas kārtību.
Atbildības	Atbildība par Personas lietu veidošanu, uzturēšanu un nodošanu glabāšanā ir noteikta kārtības punktos: 6.; 7.; 9.; 10.; 13.; 14.; 16.; 17.; 18.; 21.; 22.

Kontroles parametri	Darbības un ierakstu precizitāti Personas lietā kontrolē Personālvadības daļas priekšnieks atbilstoši šīs kārtības punktiem 22.1.; 22.2. un 22.3.
Uzraudzības mehānisms	Kārtības 22.1.; 22.2. un 22.3.punkts arī ietver uzraudzības nosacījumus, kur Personālvadības daļas vadītājam ir jānodrošina procesa norise un profesionāla izpilde.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

7.tabula. Procesa apraksta V-11.1. izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Procesa apraksts V-11.1. “Pārvaldes struktūrvienību personāla plānošana un vadība” (12.11.2012.)
Norise	Procesa apraksts nosacīti sastāv no divām daļām: vispirms tiek noteikti darbības soļi, kas attiecināmi līdz darba attiecību uzsākšanai, savukārt otrajā sadaļā – par darbu Pārvaldē. Procesa aprakstā shematiski un sistemātiski soli pa solim ir attēlota Pārvaldes personāla skaita un sastāva plānošana, amata aprakstu izskatīšana un apstiprināšana, amatpersonu un darbinieku atlases un darbā pieņemšanas organizēšana, darba tiesisko attiecību noformēšana, darbinieka un amatpersonas ievadīšana darbā, iepazīstināšana ar saistošajiem iekšējiem normatīviem aktiem, atbilstoša kvalifikācijas līmeņa uzturēšana, mācību vajadzību noteikšana, personāla darba laika uzskaitē, amatpersonas un darbinieka novērtējuma veikšana, darbinieku pārcelšana, kā arī atbrīvošana no darba.
Mērķis	Shematiski attēlot personāla plānošanas procesu, lai nodrošinātu iesaistīto struktūrvienību efektīvu sadarbību.
Atbildības	Kā atbildīgie procesa aprakstā ir norādīti: IeVP amatpersona un darbinieks, Personālvadības daļa, Atbildīgās daļas/dienesta priekšnieks, IeVP priekšnieks, Disciplinārlietas izmeklēšanas veicējs, Resocializācijas daļa. Atbildības procesā ir noteiktas katram darbības

	solim.
Kontroles parametri	Kontroles darbības ir aprakstītas Kvalitātes rokasgrāmatas 46.lapā 13.; 16. un 21.punktā
Uzraudzības mehānisms	Procesa uzraudzība tiek nodrošināta ar procesa sasaisti ar ārējiem normatīvajiem aktiem, piemēram, Dienesta gaitas likumu, kā arī ar citiem iekšējiem procesu aprakstiem, kā piemēram V-11.2.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

8.tabula. Procesa apraksta V-11.2. izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Procesa apraksts V-11.2. “Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu profesionālā izglītība. Personāla kvalifikācijas paaugstināšanas un pārkvalifikācijas nodrošināšana” (12.11.2012.)
Norise	Procesa aprakstā shematiski un sistemātiski soli pa solim ir aprakstīts mācību vajadzību noteikšanas mehānisms, mācību plānošana un organizēšana, nepieciešamo dokumentu sagatavošana (līgumu slēgšana ar apmācāmo, apliecību sagatavošana), vieslektoru nodrošināšana, apmācāmo apmierinātības noskaidrošana.
Mērķis	Shematiski izskaidrot IeVP amatpersonu profesionālās attīstības procesu.
Atbildības	Atbildības procesā ir noteiktas katram darbības solim. Kā atbildīgie procesa aprakstā ir norādīti: Personālvadības daļa, Resocializācijas daļa, Mācību centrs
Kontroles parametri	Šis process tiek kontrolēts izmantojot iekšējā klienta - apmācāmā apmierinātību, kā arī skatoties rezultātos rādītājus – eksāmena rezultātus pēc mācībām. Kontroles darbības ir aprakstītas konkrētā procesa 10. un 11. darbības solī.

Uzraudzības mehānisms	Procesa uzraudzība tiek nodrošināta, izmantojot kontroles darbības eksāmena rezultātus un apmācāmo apmierinātību.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

9.tabula. Procesa apraksts V-1.6.2. izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Procesa apraksts V-1.6.2. “Kandidātu meklēšana uz kapelāna amata vietām IeVP” (12.11.2012.)
Norise	Ir noteikta kārtība, kā notiek pieprasījuma saņemšana par kapelāna nepieciešamību, potenciālo kandidātu apzināšana un to izvēle, kandidāta akceptēšana Reliģisko lietu konsultatīvajā padomē, iekļaujot procesu par saņemto un nosūtāmo dokumentu vadību.
Mērķis	Procesa mērķis ir definēt kārtību kapelāna atlasei.
Atbildības	Atbildības procesā ir noteiktas katram darbības solim. Kā atbildīgie procesa aprakstā ir norādīti Pārvaldes Resocializācijas daļa, Sociālās rehabilitācijas sadaļa, kā arī Reliģisko lietu konsultatīvā padome.
Kontroles parametri	Kontroles darbības nodrošina Pārvaldes Resocializācijas daļa.
Uzraudzības mehānisms	Procesa uzraudzība ietverta nosacījumā, ka process norisinās laicīgi, likumīgi un kandidāti tiek apstiprināti Reliģisko lietu padomē.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

10.tabula. Iekšējo noteikumu Nr.1/1.2-n-16 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Iekšējie noteikumi Nr.1/1.2-n-16 “Darba kārtības noteikumi” (24.05.2017.)
-------------------------------	--

Norise	Noteikumos ir aprakstīta dienesta vai darba laika organizācijas, darba samaksas izmaksas, atvaļinājuma piešķiršanas, amata aprakstu izstrādes un aktualizēšanas kārtība. Dokumentā ir noteikti nodarbināto pienākumi, uzvedības noteikumi, kā arī uzskaitītas ārējā izskata prasības. Šajos noteikumos ir aprakstīti darbinieku motivējošu pasākumu kārtība – ierēdņu un darbinieku veselības apdrošināšanas kārtība, izdevumu, kas saistīti ar dienesta vai darba pienākumu veikšanai nepieciešamo speciālo medicīniski optisko redzes korekcijas līdzekļu iegādes un apmaksas kārtība.
Mērķis	Procesa mērķis ir noteikts kārtības 1.punktā – Noteikt Pārvaldes centrālā aparāta, Mācību centra un ieslodzījuma vietu amatpersonu, ierēdņu un nodarbināto darba kārtību atbilstoši ārējiem normatīvajiem aktiem un noslēgto darba līgumu.
Atbildības	Noteikumos ir noteikta gan nodarbinātā atbildība, gan Pārvaldes dažādu struktūrvienību – Grāmatvedības, Personālvadības daļas, centrālā aparāta un ieslodzījumu vietas struktūrvienību, Mācību centra, un Pārvaldes priekšnieka atbildības.
Kontroles parametri	Noteikumos noteikto dokumentu (piem., darba laika grafiks, darba nespējas lapas, utt.) savlaicīga sagatavošana un apstiprināšana. Savlaicīguma kontrolei ir noteikti laika mērījumi (piem., 14 dienas pirms atvaļinājuma iesniedz iesniegumu)
Uzraudzības mehānisms	Kontrolei izmantojamie dokumenti un laika parametri kalpo arī kā uzraudzības mehānisms.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

11.tabula. Rikojuma Nr.285 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Rikojums Nr.285 “Par amata dalījumu amatu grupās un obligāti vērtējamo kompetenču noteikšanu” (14.12.2017.)
Norise	Dokumentā ir noteikts Pārvaldes centrālā aparāta, Mācību centra un ieslodzījuma vietu darbinieku un ierēdņu amatu iedalījuma grupas; nodarbinātajiem, atbilstoši amatu grupām, noteiktas darba izpildes novērtēšanā vērtējamās kompetences, kā arī precizēta darba izpildes kārtība, darbiniekam saņemot konkrētu novērtējumu. Ir noteikts konkrēts nodarbināto darba izpildes novērtēšanas pārrunu periods.
Mērķis	Dokumenta mērķis ir pilnveidot esošo nodarbināto darba izpildes novērtēšanas procesu atbilstoši MK noteikuma Nr. 494 “Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” prasībām
Atbildības	Dokumenta 6.; 7. un 8 punktā ir noteikta atbildība par darbinieku informēšanu.
Kontroles parametri	Procesa kontrole tiek nodrošināta atbilstoši MK noteikumiem Nr.494. “Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”.
Uzraudzības mehānisms	Uzraudzība tiek nodrošināta atbilstoši Iekšējo noteikumu Nr.1/1.1-n-14 (30.09.2014.) 16.; 17.; 18.punktam
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

12.tabula. Rīkojums Nr.76 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Rīkojums Nr.76 “Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanu (20.03.2017.)
Norise	Dokumentā ir noteikts Pārvaldes centrālā aparāta, Mācību centra un ieslodzījuma vietu amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm amatu iedalījuma grupas; amatpersonām, atbilstoši amatu grupām, noteiktas darba izpildes novērtēšanā vērtējamās kompetences. Ir noteikts konkrēts nodarbināto darba izpildes novērtēšanas pārrunu periods.
Mērķis	Dokumenta mērķis ir pilnveidot esošo amatpersonu darba izpildes novērtēšanas procesu atbilstoši MK noteikuma Nr. 845 “Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība” prasībām
Atbildības	Dokumenta 4.punktā atbilstoši iekšējās informācijas sistēmai ir noteikta atbildība par darbinieku informēšanu.
Kontroles parametri	Procesa kontrole tiek nodrošināta atbilstoši MK noteikumiem Nr. 845 “Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība””.
Uzraudzības mehānisms	Uzraudzība tiek nodrošināta atbilstoši Iekšējo noteikumu Nr.1/1.1-n-14 (30.09.2014.) 16.; 17.; 18.punktam
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

13.tabula. Rīkojums Nr.7 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Rīkojums Nr.7 “Par amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas komisijas izveidošanu” (10.01.2018.)
Norise	Dokumentā ir noteikts Pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas komisijas sastāvs, novērtēšanas rezultātu fiksēšana, protokola sagatavošana. Ir noteikti konkrēti darbu izpildes termiņi.
Mērķis	Dokumenta mērķis ir pilnveidot esošo amatpersonu darba izpildes novērtēšanas procesu atbilstoši MK noteikuma Nr. 845 “Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība” prasībām un saskaņā ar Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likumu.
Atbildības	Atbildības ir noteiktas dokumenta 2.; 3.; 4.punktā
Kontroles parametri	Procesa kontrole tiek nodrošināta atbilstoši MK noteikumiem Nr. 845 “Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība”.
Uzraudzības mehānisms	Uzraudzība tiek nodrošināta atbilstoši Iekšējo noteikumu Nr.1/1.1-n-14 (30.09.2014.) 16.; 17.; 18.punktam.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

14.tabula. Rikojums Nr.9 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Rikojums Nr.9 “Par amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm un darbinieku izvirzīšanai vidējā un augstākā līmeņa vadītāja amatiem izvērtēšanas komisijas izveidošanu: (11.01.2018.)
Norise	Dokumentā ir noteikts Pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm un darbinieku izvērtēšanas process pretendentu izvirzīšanai vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatiem. Ir aprakstīts komisijas sastāvs, tās lemttiesīgums, pats izvērtēšanas process pa etapiem, norādot konkrētus pretendentu vērtēšanas kritērijus un vērtējuma skalu katrā etapā, kā arī kopējā vērtējuma aprēķināšanas metodiku. Ir noteikti atbildīgie, konkrēti darbu izpildes termiņi un komunikācija ar pretendentiem, protokolu sagatavošana un lēmuma pieņemēju rīcība gadījumā, kad pretendenti ir saņēmuši vienādu punktu skaitu.
Mērķis	Dokumenta mērķis ir pilnveidot esošo personāla atlasēšanas procesu saskaņā ar Valsts pārvaldes likumu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likumu, lai mazinātu interešu konfliktu un novērstu korupcijas riska iespējamību.
Atbildības	Atbildības ir noteiktas dokumenta 2.; 5.; 11.; 16.; 17.; 18.; 20.punktā
Kontroles parametri	Procesa kontrole balstoties uz datu analīzi un saņemto atgriezenisko saiti no pretendentiem
Uzraudzības mehānisms	Uzraudzība balstīta uz komisiju un tās rīcības likumību.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

15.tabula. Rīkojums Nr.11 izvērtējums

Izvērtējuma kritēriji:	Rīkojums Nr.11 “Par kandidātu atbilstības dienestam un amatam noteiktajām prasībām vērtēšanas komisijas izveidošanu” (15.01.2018.)
Norise	Dokumentā ir aprakstīts kandidātu atbilstības dienestam un amatam vērtēšanas komisijas sastāvs un to atbildība.
Mērķis	Dokumenta mērķis ir precizēt esošo personāla atlases procesu saskaņā ar Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likumu.
Atbildības	Atbildības ir noteiktas dokumenta 2.; 3.; 6.; 7.punktā
Kontroles parametri	Procesa kontrole balstoties uz datu analīzi un saņemto atgriezenisko saiti no kandidātiem vai esošajiem darbiniekiem
Uzraudzības mehānisms	Uzraudzība balstīta uz komisiju un tās rīcības likumību.
Nepieciešamie resursi	Process notiek, izmantojot IeVP rīcībā esošos resursus.

Tādejādi, var secināt, ka šobrīd spēkā esošie IeVP iekšējie normatīvie akti personāla vadības jomā **atbilst procesu vadības nosacījumiem.**

16.tabula. ISO 9001 standarta 7.2. prasības izpilde

ISO 9001:2017 prasība ⁶⁰	Izpilde IeVP
<p>7.2. <i>Kompetence</i></p> <p><i>Organizācijai:</i></p> <p>a) <i>Ir jānosaka to darbinieku kompetence, kuri ietekmē kopējo organizācijas sniegumu;</i></p> <p>b) <i>Jānodrošina, ka darbinieki ir kompetenti, balsoties uz izglītību, profesionālo pilnveidi vai pieredzi;</i></p> <p>c) <i>Kur iespējams, jānodrošina kompetences līmeņa celšana un jānovērtē šādu rīcību efektivitāte;</i></p> <p>d) <i>Jāsaglabā pierādījumi par darbinieku kompetenci.</i></p>	<p>IeVP ir nodrošinājusi, ka:</p> <p>a) Pamatdarbības un vadības funkciju veicēju grupām (vadība, apsardze, uzraudzība, resocializācija, tiesas nolēmumu izpilde, drošība, kriminālizmeklēšana un pedagoģiskais darbs) ir izstrādātas kompetences, balstoties uz kompetenču modeli.</p> <p>b) Nodarbinātie ir kompetenti, jo atlases procesā tiek izvirzītas noteiktas prasības personu izglītībai un profesionālajai pieredzei. Savukārt, tiem amatiem, kur ir nepieciešamas specifiskas zināšanas, nodarbinātie apgūst profesionālās apmācības IeVP Mācību centrā.</p> <p>c) Kompetences celšana ir izriet no darba izpildes novērtēšanas procesā konstatētajām mācību vajadzībām.</p> <p>d) Pierādījumi par darbinieku kompetenci tiek uzglabāti personas lietās.</p>

⁶⁰ LVS EN ISO 9001:2017 "Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības"

IeVP savā darbībā **izpilda tās prasības**, kas starptautiskajā standartā LVS EN ISO 9001:2017 "Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības" ir izvirzītas personāla vadībai.

Analizējot IeVP personāla vadības funkciju izpilde pret CAF2016 pašnovērtējuma modeli (skatīt 4.pielikumu) tika konstatēts, ka:

- a) IeVP šobrīd izstrādā personāla politiku;
- b) personāla pilnveidei netiek izmantoti e-pakalpojumi un mentorings;
- c) nav datu par apmācību programmu izmaksu-ieguvumu analīzi;
- d) regulāri organizētas darbinieku aptaujas līdz šim nav tikušas organizētas.

Tajā pašā laikā, analizējot IeVP procesu (t.i., procesu aprakstu, iekšējo normatīvo dokumentu) atbilstību pret teorijā definētajām cilvēkresursu vadības funkcijām, var konstatēt sekojošo:

17.tabula. Funkciju iekļaušana procesos.

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas⁶¹	IeVP procesi, kuros funkcijas tiek izpildītas (ar sarkanu norādīti jaunie procesi)
personāla plānošana (personāla vadības stratēģijas analīze, plānošana, darba tirgus izpēte, apmācības, rezervju veidošana, personāla adoptācija, novērtēšana)	Procesa apraksts V-11.1. "Pārvaldes struktūrvienību personāla plānošana un vadība" (12.11.2012.) "Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība" (jauns process)
rekrutēšana un atlase (atlase notiek atbilstoši personāla vajadzībām un plāniem, ņemot vērā organizācijas veicamo funkciju īpatnības un normatīvo aktu prasības)	Rīkojums Nr.11 "Par kandidātu atbilstības dienestam un amatam noteiktajām prasībām vērtēšanas komisijas izveidošanu" (15.01.2018.) Procesa apraksts V-1.6.2. "Kandidātu meklēšana uz kapelāna amata vietām IeVP" (12.11.2012.)

⁶¹ Price, A. (2003). Defining the Human Resource Management. Izgūts no: http://www.hrsguide.co.uk/introduction_to_hrm/defining-hrm.htm
Vorončuka I. Personāla vadība. Latvijas Universitāte, 2009.

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas⁶¹	IeVP procesi, kuros funkcijas tiek izpildītas (ar sarkanu norādīti jaunie procesi)
<p>motivēšana (darbinieku ne-materiālās un materiālās stimulēšanas sistēmas veidošana, līdzdalība organizācijas pārvaldē, karjeras iespējas, izglītošana)</p>	<p>Rīkojums Nr.7 “Par amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanas komisijas izveidošanu” (10.01.2018.)</p> <p>Iekšējie noteikumi Nr.1/1.1-n-14 “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm karjeras attīstību” (30.09.2014.)</p>
<p>snieguma vadība (darba izpildes novērtēšanas sistēmas izveide, darbinieku individuālo mērķu sasaiste ar organizācijas mērķiem)</p>	<p>Rīkojums Nr.9 “Par amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm un darbinieku izvirzīšanai vidējā un augstākā līmeņa vadītāja amatam izvērtēšanas komisijas izveidošanu: (11.01.2018.)</p> <p>Rīkojums Nr.76 “Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm darbības un tās rezultātu novērtēšanu (20.03.2017.)</p> <p>Rīkojums Nr.285 “Par amata dalījumu amatu grupās un obligāti vērtējamo kompetenču noteikšanu” (14.12.2017.)</p>
<p>sociālā infrastruktūra (veselības aprūpe un apdrošināšana, kultūra, sports, ārpusdarba aktivitātes);</p>	<p>Atbilstoši ārējiem normatīviem aktiem</p>
<p>personāla lietvedība (visi procesi, kas ir saistīti ar darbinieku atlasi, pieņemšanu, ieviešanu darbā, pārvietošanu, atbrīvošanu, atvaļinājumiem un personāla informēšanu)</p>	<p>Iekšējie noteikumi Nr.1/1.2-n-16 “Darba kārtības noteikumi” (24.05.2017.)</p> <p>Iekšējie noteikumi Nr.1/1.2-n-2 “Ieslodzījuma vietu pārvaldē nodarbināto personas lietu veidošanas, aprītes un nodošanas glabāšanā kārtība” (15.01.2015.; grozījumi 09.03.2015.)</p>
<p>darba apstākļu nodrošināšana (darba organizācijas psiholoģiskie aspekti, darba</p>	<p>Atbilstoši ārējiem normatīviem aktiem</p>

Teorijā definētās cilvēkresursu vadības funkcijas⁶¹	IeVP procesi, kuros funkcijas tiek izpildītas (ar sarkanu norādīti jaunie procesi)
ergonomika, vides estētika, darba drošība un aizsardzība, vides aizsardzība)	
darba attiecības un darba tiesiskās attiecības (darbinieku un grupu attiecību izpēte, vadītāju un darbinieku attiecību analīzi, darbinieku apmierinātību un vērtējumu, konfliktu un stresu veidojošo faktoru analīzi, darba kultūru un ētikas normas);	Atbilstoši ārējiem normatīviem aktiem
pārmaiņu vadība (jaunu zināšanu un prasmju nodrošināšana darbiniekiem saistībā ar jauniem pakalpojumiem, tehnoloģijām, organizācijas funkcijām);	Procesa apraksts V-11.2. “Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu profesionālā izglītība. Personāla kvalifikācijas paaugstināšanas un pārkvalifikācijas nodrošināšana” (12.11.2012.) “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu” (jauns process)
darbinieku pēctecības nodrošināšana un talantu vadība (nākamo vadītāju attīstība, noturēšana un ciešāka iesaisti organizācijas procesos)	“Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu” (jauns process)

Detalizēti analizējot Personalvadības daļas funkcijas tika konstatēts, ka Personālvadības daļa neveic funkcijas, kas saistītas ar pārmaiņu vadību personāla jomā un darbinieku pēctecības nodrošināšanu (skatīt 2.nodaļu). No procesu perspektīvas, IeVP nav procesa apraksta darbinieku pēctecības nodrošināšanai, savukārt pārmaiņu vadības jautājumi ir daļēji iekļauti procesa aprakstā “V-11.2. “Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu profesionālā izglītība. Personāla kvalifikācijas paaugstināšanas un pārkvalifikācijas nodrošināšana” (12.11.2012.)”. Līdz ar to, gan lai nodrošinātu kompetenču modeļa ieviešanu, gan arī lai nodrošinātu IeVP reakciju uz ārējiem darba tirgus izaicinājumiem, **ir ieteicams** izstrādāt šādus **jaunus procesu** aprakstus:

- a) process “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu”
(skatīt 5.pielikumu)
- b) process “Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība” (skatīt 6.pielikumu).

4. Personāla vadības stratēģisko dokumentu analīze un izveide

IeVP Publiskajā gada pārskatā⁶² ir iekļautas IeVP misija, vīzija un vērtības. IeVP vērtības ir “*cilvēks, profesionalitāte, taisnīgums, humānisms, drošība, tiesiskums, mērķtiecīgums, atbildīgums*”. Šīs vērtības nosaka galvenos uzstādījumus personāla politikai IeVP. IeVP Personāla politiku un Stratēģisko plānu personāla politikas ieviešanai tika izveidots balstoties uz IeVP misiju, vīziju un vērtībām. Abus dokumentus skatīt pielikumā.

IeVP Personālvadības daļas funkcijas ir definētas Pārvaldes centrālā aparāta Personālvadības daļas reglamentā (Nr. ½-r.-13). Audita laikā tika gūts apliecinājums, ka Personālvadības daļa nodrošina Pārvaldes personāla pārvaldes sistēmas veidošanu, personāla plānošanu un personāla lietvedības darba organizēšanu atbilstoši saistošajiem LR likumiem un normatīvajiem aktiem, kā arī regulāri savā darbībā iekļauj labas pārvaldības principus.

Analizējot Personālvadības daļas veikto funkciju atbilstību pret teorētiski definētajām funkcijām, tika secināts, ka Personālvadības daļa neveic uzdevumus šādās jomās:

- a) pārmaiņu vadības jomā, kas saistīts ar jaunu zināšanu un prasmju nodrošināšanu darbiniekiem;
- b) darbinieku pēctecības nodrošināšanā un talantu vadības jomā.

Šo abu iepriekš minēto uzdevumu izpildei, ieteicams Personālvadības daļas darbiniekiem uzņemties kā struktūrvienību vadītāju atbalstošu, konsultatīvu un izglītojošu funkciju personālvadības jautājumos, īpaši tajos, kas attiecināmi uz viņu padotībā esošo darbinieku attīstību, darba sniegumu vērtēšanu, talantu vadību un motivēšanu. Tajā pašā laikā, talantu vadību un pārmaiņu vadību IeVP var nodrošināt, ieviešot mentoringa procesu.

Mentoringa procesa ieviešanai, ir ieteicams papildināt IeVP Personālvadības daļas reglamentā 5 punktu, kurā minētas daļas funkcijas ar šādām izmaiņām:

- a) papildināt daļas reglamenta 5.2. punktu, izsakot to šādā redakcijā:

⁶² Ieslodzījumu vietu pārvalde. 2017.gada publiskais gada pārskats. Izgūts no:

http://www.ievp.gov.lv/images/stories/parskats_gada/2018%2006%2015_Parvaldes_publicais_parskats.pdf

SIA “Ķemers Business and Law Company”/LR Tieslietu ministrija/Ieslodzījumu vietu pārvalde

“5.2. veic Pārvaldes struktūrvienību komplektēšanu pēc atlasē un kompetenču pieejas principiem;”

Jaunajā redakcijā daļas funkcijas ietver nosacījumu atlasē procesā ievērot kompetenču pieejas nosacījumus un atlasē procesā potenciālos nodarbinātos atlasīt balstoties uz kompetenču pieejā izmantotajiem testiem.

b) iekļaut daļas reglamentā pilnīgi jaunu punktu sekojošā redakcijā:

“5.11. Organizē un koordinē personāla attīstības un izaugsmes pasākumus (mentoringu, koučingu, talantu vadības programmas utml.)”

Jaunajā redakcijā šī funkcija nodrošinātu daļa tiesības organizēt, koordinēt, izstrādāt un realizēt jaunas un inovatīvas personāla attīstības programmas, kas vērstas uz esošā personāla jaunu prasmju attīstību. Vienlaikus, šī funkcija nodrošinātu arī pozitīvu ietekmi uz IeVP kā darba devēja tēlu, kurš iegulda darbiniekos, un izmantot jaunākas pieejas personāla vadība, lai attīstītu savu darbinieku prasmes.

18.tabula. IeVP Personālvadības daļas funkcijas konsolidētā versijā.

5. Nodrošinot Pārvaldes personāla pārvaldības sistēmas veidošanu, personāla plānošanu un personāla lietvedības darba organizēšanu, Daļa veic šādus uzdevumus:

5.1. plāno un realizē vienotu organizatorisko personāla politiku Pārvaldes struktūrvienību nodrošināšanai ar kvalificētu un profesionāli sagatavotu personālsastāvu;

5.2. veic Pārvaldes struktūrvienību komplektēšanu pēc atlasē **un kompetenču pieejas** principiem;

5.3. sagatavo dokumentus personāla iecelšanai amatā, atbrīvošanai no amata, speciālās dienesta pakāpes piešķiršanai, izdienas noteikšanai, pensiju piešķiršanai u.c. ar personālu saistītos jautājumos;

5.4. analizē situāciju par vakantajām štata vietām, pieņemšanu dienestā vai darbā, atvaļināšanu no dienesta vai atbrīvošanu no darba, kvalitatīvo sastāvu u.c. ar personālu saistītiem jautājumiem konkrētā laika posmā;

5.5. nodrošina Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm, civildienesta ierēdņu un darbinieku personīgo lietu noformēšanu, glabāšanu un uzskaiti;

5.6. veic vienotu Pārvaldes struktūrvienību personāla uzskaiti resursu vadības sistēmā "HORIZON", sagatavo dokumentus un atskaites par izmaiņām amatu sarakstos;

5.7. nodrošina Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu dienesta apliecību un pastāvīgo caurlaižu noformēšanu un izsniegšanu, veic minēto dokumentu uzskaiti un kontroli;

5.8. organizē Pārvaldes struktūrvienību amatpersonu, ierēdņu, darbinieku un viņu darbības novērtēšanu, to rezultātu uzskaiti, apkopo informāciju un veido augstākā amatā izvirzāmo amatpersonu sarakstu;

5.9. atbilstoši Daļas kompetencei pēc Pārvaldes priekšnieka norādījuma izskata amatpersonu, ierēdņu, darbinieku un iedzīvotāju iesniegumus un institūciju pieprasījumus;

5.10. koordinē un kontrolē Pārvaldes amatpersonu, ierēdņu un darbinieku sākotnējo apmācību un kvalifikācijas paaugstināšanu;

5.11. Organizē un koordinē personāla attīstības un izaugsmes pasākumus (mentoringu, koučingu, talantu vadības programmas utml.);

5.12. organizē darba aizsardzības pasākumus Pārvaldes centrālajā aparātā, kontrolē un koordinē šo pasākumu organizēšanu ieslodzījumu vietās;

5.13. nodrošina nelaimes gadījumu, kuros cietušās struktūrvienību amatpersonas, ierēdņi un darbinieki, izmeklēšanu, nelaimes gadījumu izmeklēšanas kontroli un uzskaiti;

5.14. Daļas kompetences ietvaros dod norādījumus citām struktūrvienībām, kā arī pieprasa dokumentus, kas saistīti ar personāla dienesta gaitas norisi, sniedz metodisko palīdzību Pārvaldes struktūrvienībām normatīvo aktu piemērošanā.

Rīcību plāns tuvākajiem 12 mēnešiem personāla vadības sistēmas uzlabošanai ir iekļauts pielikumā.

5. Personāla novērtēšana

Teorētiskā literatūrā, ar personāla efektivitāti saprot personāla spēju sasniegt mērķus un aktivitātes, veicot tās kvalitatīvi un savlaicīgi. Tieši tāpēc, personāla efektivitātes noteikšana ir kļuvusi par kompleksu parādību – darba izpildes novērtēšanu, kur tiek vērtēta gan nodarbinātā sasniegtie mērķi, gan arī kompetences.

Analizējot IeVP Personāldaļas personāla speciālistu efektivitāti, tika izmantotas šāda pieeja:

- a) personāla speciālistu darba izpildes novērtējumu analīze trīs gadu (t.i., 2015., 2016., 2017.) griezumā, kur Personālvadības daļas personāla speciālistu darba izpildes kopvērtējums atbilstoši MK noteikumiem nr. 494 un MK noteikumiem Nr. 845. Tā kā abos MK noteikumos tiek piemērotas atšķirīgas novērtēšanas skalas, tad kopvērtējumi tiks pārvērti vienā skalā (skatīt tabulā zemāk). Vienlaikus, šāda pieeja efektīvāka nekā dublēt individuālo darba izpildes novērtējumu.
- b) IeVP vadības līmeņa darbinieku aptauju ar mērķi noteikt Personālvadības daļas kā pakalpojuma sniedzēja novērtējumu.

Kopumā, šāda pieeja ir balstīta uz CAF (angl. *Common assessment framework*) standarta 7.kritērija uzbūvi, kur 7.1. daļā tiek noteikts subjektīvais vērtējums – nodarbināto apmierinātība, bet 7.2. kritērija tiek apskatīti objektīvie, uzvedību raksturojošie rādītāji.

Darbinieku darba izpildes vērtējumi

19.tabula. Vērtēšanas skalu salīdzinājums

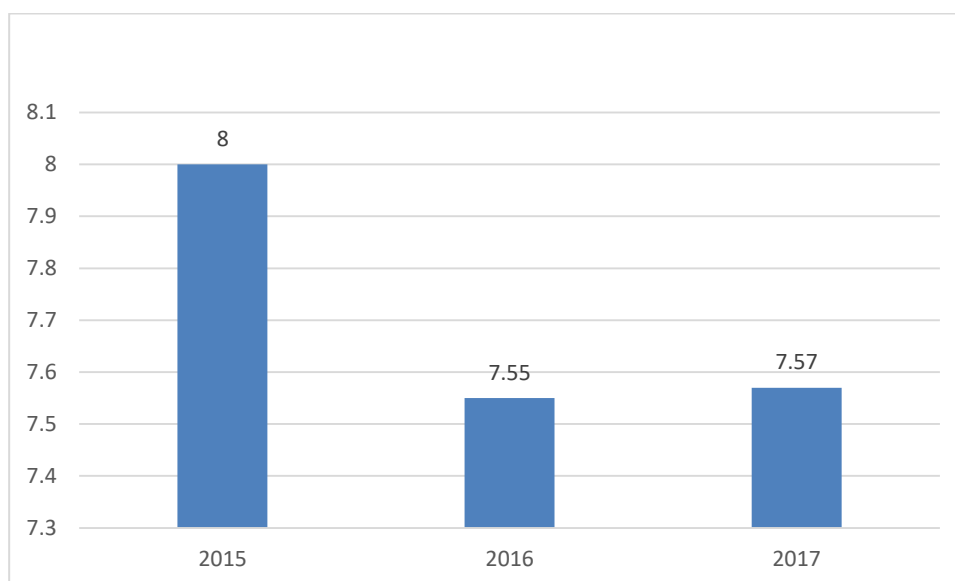
MK noteikumi Nr.494⁶³ iekļautā vērtēšanas skala	MK noteikumos Nr. 845⁶⁴ iekļautā vērtēšanas skala		Vidējā aritmētiskā skala, kurā tika pārvērti nodarbināto darba izpildes vērtējumi (2015-2017)
Amata izpildei un kompetencēm	Amata izpildei	Kompetencēm	
Teicami- 5	8	teicami – 10	10
ļoti labi - 4	6	ļoti labi – 8	8
labi - 3	4	labi – 6	6
Jāpilnveido - 2	2	jāpilnveido – 4	4
neapmierinoši - 1	0	neapmierinoši – 2	2

Apskatot Personālvadības daļas personāla speciālistu darba izpildes novērtējuma datus, var novērot stabilu tendenci, kur vidējais novērtējums ir 7.7, kas liecina par ļoti labu vērtējumu.

⁶³ Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 - Noteikumi pa valsts tiesās pārvaldes iestādes nodarbināto darba izpildes novērtēšanu. Pieņemti: 10.07.2012., spēkā no 01.11.2012. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=250211>

⁶⁴ 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>

1.attēls. Personāla speciālistu vidējais darba izpildes novērtējums 2015., 2016., un 2017.gadā (n=14).



Analizējot detalizēta darba izpildes veidlapas Personālvadības daļas personāla speciālistiem tika pievērsta uzmanība šādiem aspektiem:

- Mērķu un uzdevumu izpildes vērtējums. Parasti šajā sadaļā tiek vērtēta nodarbinātā izpilde un darba izpildes statuss atbilstoši uzdevumiem, kas noteikti amata aprakstā.
- Mācību un attīstības vajadzības. Visbiežāk darba izpildes veidlapās tiek norādīti tādi profesionalitātes attīstības pasākumi kā “labākas pieredzes pārņemšana”, “pieredzes apmaiņa ar kolēģiem”, “kursi”, “tiešā vadītāja padoms”. Šādus attīstības pasākumus var papildināt ar tiešsaistes lekcijām vai mācību kursiem (piem., vietnē *coursera*), ar jaunākas joma literatūras lasīšanu un pārrunās ar kolēģiem.
- Nepieciešamās izmaiņas amatu aprakstā. Šajā gadījumā, visos darba izpildes novērtējumos konstatēts, ka izmaiņās amatu aprakstos nav nepieciešamas.

Kopumā, var secināt, ka Personāldaļas darbinieki atbilst esošajiem amata aprakstiem, un izmaiņas amatu aprakstos būs jāveic, ja tiks pieņemta Personāla politika.

Personālvadības daļas noslodze

Salīdzinot prakses organizāciju un IeVP personāla noslodze, var secināt, ka personāla speciālistu noslodze ir līdzīga VAS “Starptautiskā lidosta “Rīga”” un turpat divas reizes lielāka nekā ieteikts valsts pārvaldes iestādēm. Līdz ar to, skaitliski jau nodarbināto skaits uz 1 personāla speciālistu IeVP liecina par racionālu iestādes pieeju personāla vadības funkcijas SIA “Ķemers Business and Law Company”/LR Tieslietu ministrija/Ieslodzījuma vietu pārvalde

realizēšanai. Šādā situācijā var būt iespējams, ka personāla vadības jomā štata vietas nevis tiek samazinātas, bet gan palielinātas, ieviešot amata vietu personāla datu detalizētai analīzei un mācību vajadzību analīzei.

20.tabula. Personāla noslodzes salīdzinājums

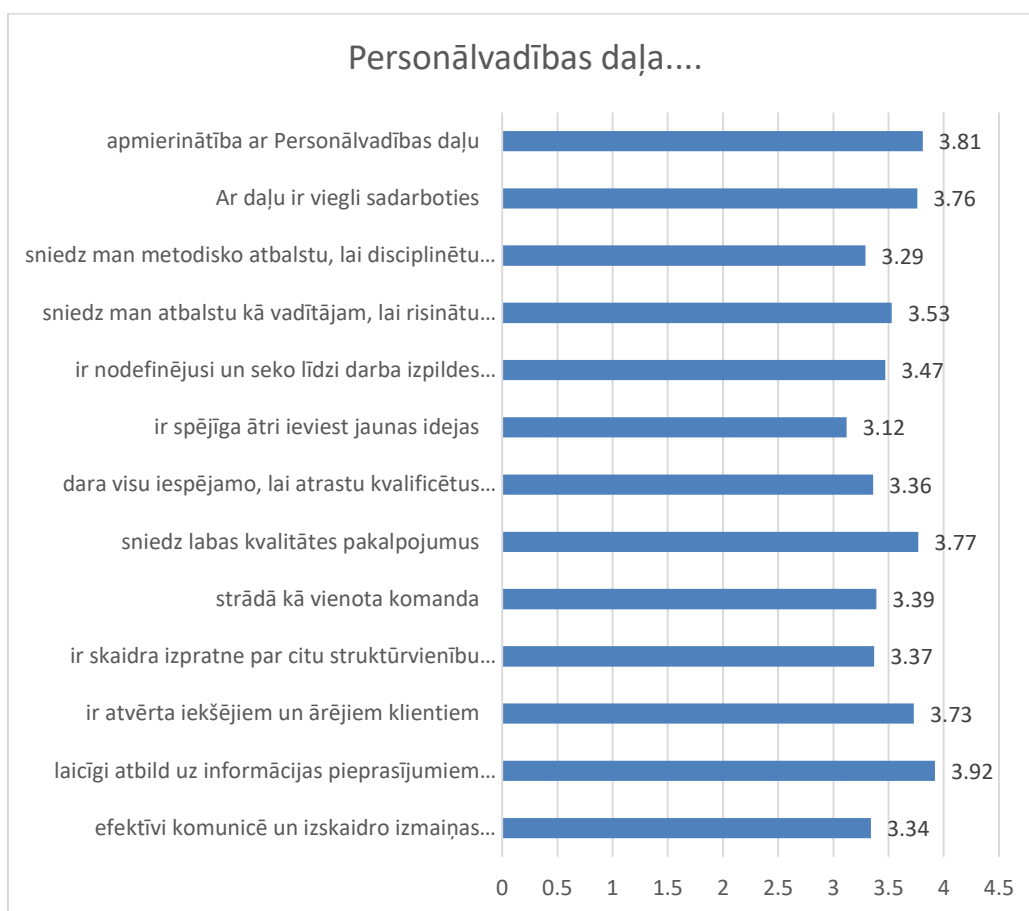
	Lidosta Rīga	AirBaltic	IeVP	Ieteiktais valsts pārvalde⁶⁵
Nodarbināto skaits kopā	1200	1500	2726	
Personāla speciālistu skaits, kopā	7	12	14	
Nodarbināto skaits uz 1 personāla speciālistu	171	125	194	100

Personālvadības daļas novērtējums

Vadības līmeņa darbinieku aptauja norāda, ka apmierinātība ar Personālvadības daļas darbu ir 3,81 no 5, kur 5 ir visaugstākais vērtējums. Novērtējums parāda, ka ar daļu ir viegli sadarboties, tā sniedz kvalitatīvus pakalpojumus, laicīgi atbild uz informācijas pieprasījumiem. Mazliet zemāks vērtējums ir par daļas spējām ieviest jaunas idejas (3,12) un metodiskā atbalsta sniegšanu (3,29). Lai arī šie vērtējumi kopumā ir pozitīvi, tomēr tie sniedz indikācijas par iespējamajiem daļas izaugsmes virzieniem – Personālvadības daļai kļūt par “kompetences centru” un atbalsta sniedzēju vadībai un darbiniekiem.

⁶⁵ MK ieteikumi Nr.2 Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība (14.12.2010.). Izgūts no: <https://likumi.lv/ta/id/222935-valsts-parvaldes-iestades-strukturas-izveidosanas-kartiba>

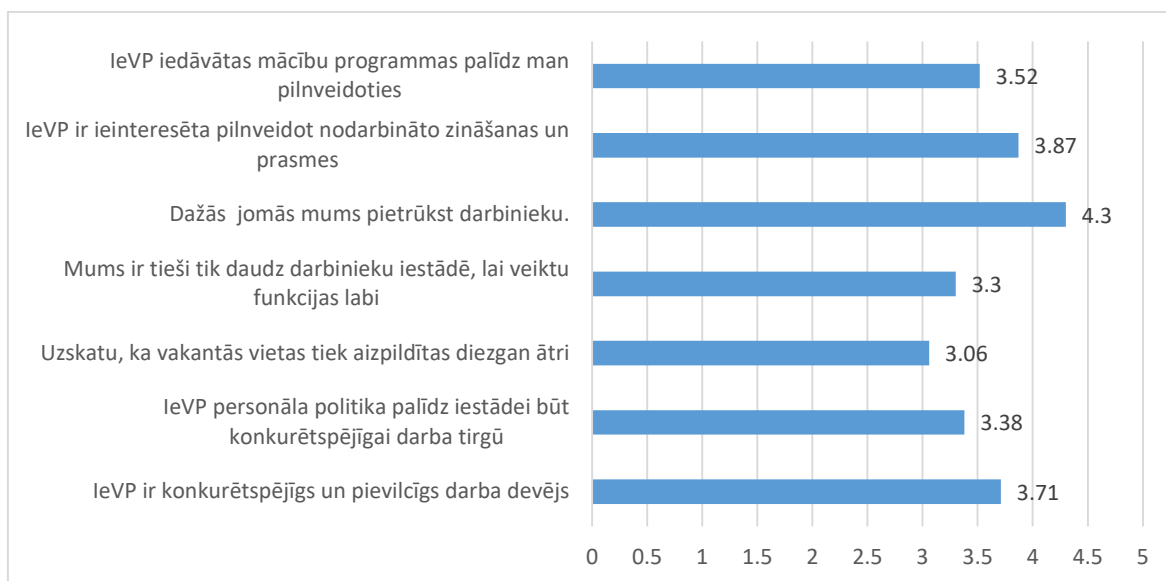
**2.attēls. IeVP vadības līmeņa nodarbināto apmierinātība un vērtējums par Personālvadības daļu
(n=120)**



Savukārt, aplūkot vadības līmeņa nodarbināto sniegtās atbildes, tad var redzēt tendenci, ka nodarbinātie kopumā piekrīt tam, ka IeVP ir konkurētspējīgs darba devējs (3,71) un personāla politika atbalsta IeVP stratēģisko mērķu sasniegšanu (3,38).

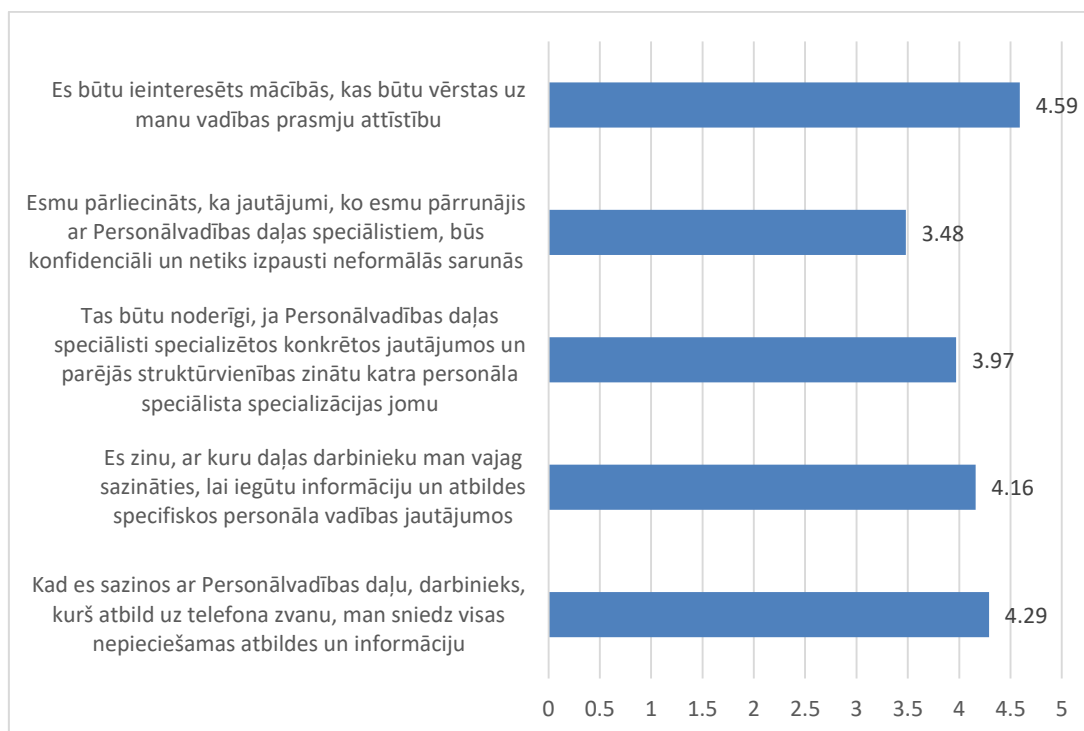
Tomēr, ir jāpievērš liela uzmanība tam faktam, ka nodarbinātie uzskata, ka dažās iestādes jomās ir darbinieku trūkums. Tajā pat laikā, Latvijā ir viszemākais ieslodzījumu noslodzes līmenis starp Baltijas jūras reģiona valstīm. Līdz ar to, dati norāda, ka ir nepieciešams investēt pārkvalifikācijā un ieslodzījumu vietu struktūras un dislokācijas reorganizācijā, lai nodrošinātu optimālu ieslodzījumu vietu noslodzi un personāla pietiekamību.

3.attēls. Vadības līmeņa nodarbināto skatījums uz IeVP (n=120)



Lai arī kopumā vērtējums par IeVP piedāvātām programmām ir pozitīvs, tomēr rādītājs (3,52) norāda uz to, ka IeVP piedāvātās mācību programmas ir jāpārvērtē un jāanalizē no to pievienotās vērtības perspektīvas. Turklāt, nodarbinātie ir gatavi apmeklēt mācības, kas būtu balstītas to mācību vajadzības un būtu vistiešākā veidā vērstas uz vadības prasmi attīstību.

4.attēls. Vērtējums par sadarbību individuālā (t.i., nodarbināto) līmenī (n=120)

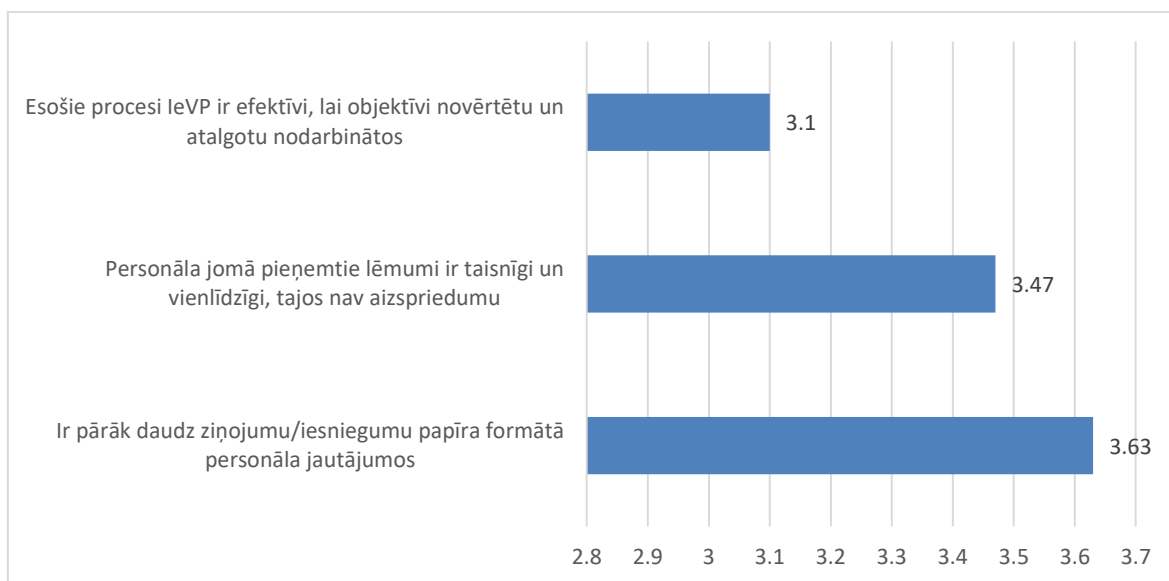


Augstāk norādītie vērtējumi vēlreiz apliecina Personālvadības daļas darba kvalitāti, jo aptauja parāda, ka Personālvadības daļas darbinieki spēj nodrošināt informācijas konfidencialitāti, sniegt nepieciešamās atbildes.

Jāsaka, ka augstais vērtējums apgalvojumam “*Es zinu ar kuru daļas darbinieku man vajag sazināties, lai iegūtu informāciju*” (4.16) korelē ar apgalvojumiem “**Personālvadības daļa laicīgi atbild uz informācijas pieprasījumiem**” (3,92) un “**Personālvadības daļa sniedz man metodisko atbalstu....**”(3,29), kuriem ir zemāks vērtējums. Šī korelācija norāda, ka jau šobrīd daļā ir pieredzes bagātāki un kvalificēti darbinieki, kuri ir spējīgi sniegt augstas kvalitātes konsultācijas un ne tik pieredzējuši darbinieki, tādēļ turpmākā Personālvadības daļa ir jāatbalsta pieeju, kur:

- katrai ieslodzījumu vietai ir savs “kontaktpunkts”, kas nodrošina ieslodzījuma vietai pilnu pakalpojumu spektru no nodarbināto atlases līdz atlaišanai;
- ir Personālvadības daļas personāla speciālistu papildus specializācija noteiktos jautājumos, piem., atlases metodes un testēšanā, darba izpildes novērtēšanā.

5.attēls. Personāla vadības procesu raksturojums (n=120)



Attiecībā uz personāla vadības procesu novērtējumu, aptaujas tendences norāda, ka ir iespējams uzlabot darba izpildes procesu un samazināt “papīru” apjomu personāla jautājumos.

Aptaujas laikā, respondenti norādīja uz šādām darbībām, kuras būtu nepieciešams izvērtēt un iespējams rast risinājumu par šo darbību vienkāršāku risinājumu:

- a. iesniegumu izvērtēšana par amatpersonas amatu savienošānu;
- b. ja pieņem amatpersonu dienestā, un Personālvadības daļa ir jānodrošina arī visu dokumentu sagatavošanu (piem., amata apraksta sagatavošanu)
- c. saņemto e-pastu izprintēt nest uz reģistrāciju un pēc izpildes iesūt vākos, vai rakstīt e-pastu kādam adresātam, un pēc tam to izprintēt un iesūt vākos;
- d. personas lietām elektroniski ir jābūt pieejamām ieslodzījumu vietu priekšniekiem un priekšnieku vietniekiem;
- e. samazināt dokumentu apjomu, ar kuriem nodarbināties tiek iepazīstināts pret parakstu;
- f. atvaļinājumu ziņojumu saskaņošana (daļas priekšnieks, cietuma priekšnieka vietnieks, cietuma priekšnieks), jo būtu pietiekami ar daļas priekšnieka saskaņojumu, jo atvaļinājuma grafiku uz nākamo gadu jau apstiprinājis cietuma priekšnieks gada beigās;

- g. darbinieka amata aprakstu gatavošana (3.eks.), ja var izsniegt darbiniekam vienu un pārējie ir elektroniskā formā.

Tajā pat laikā, respondenti lūkojās uz HOP sistēmu kā veidu, kas samazinās “papīru apjomu” ikdienas darbā. Tā, respondenti norādīja:

- a) būtu vēlams, lai nodarbināto iepazīstināšana ar rīkojumiem par personālsastāvu (piem., atvaļinājumu un brīvu dienu piešķiršana, pabalstu izmaksa) tiktu veikta izmantojot pašapkalpošanās sistēmu HOP un pats nodarbinātais veiktu atzīmi par iepazīšanos ar rīkojumu;
- b) sakarā ar sistēmas HOP izveidi darbinieka personas lieta ir lieka. Ja HOP papildina ar informāciju par dienesta gaitu, sodiem, apbalvojumiem, darba izpildes vērtēšanu, tad var atteikties no lietām papīra formātā.

Respondentu skatījumā, Personālvadība daļai būtu jāveic šādi uzdevumi, kas palīdzētu uzlabot kopēju IeVP funkciju izpildi:

- a) vairāk jāskaidro personālam visa veida izmaiņas personāla vadības un dienesta gaitas, darba likuma jautājumos;
- b) jāorganizē apmācības;
- c) jāsniedz metodiskā palīdzība konfliktsituācijās ar amatpersonām;
- d) jāizplata informācija par jaunumiem personāla vadības jautājumos;
- e) aktīvāk jāveic personāla atlase un rekrutācija izmantojot jaunākās atlases metodes;
- f) jāelektronizē personas lietas;
- g) pievērst uzmanību informācijas konfidencialitātei un personas datu izpaušanai;
- h) jauniem rīkojumiem un kārtībām papildus sagatavot procesa aprakstu un/vai infografikas, lai palīdzētu izprast informāciju.
- i) atjaunot Valsts svētku sapulces uz ieslodzījumu vietās, nevis tikai IeVP, ar centrālā aparāta pārstāvja dalību;
- j) organizēt mācības visiem priekšniekiem un vadītājiem par kolektīva vadīšanas pamatiem;
- k) publicēt piedāvāto apmācību plānu un individuālos apmācību plānus balstīt novērtēšanas rezultātos;
- l) pievērst uzmanību valsts valodas lietojumam, jo visiem Personālvadības daļas darbiniekiem un amatpersonām jāspēj sazināties valsts valodā C2 līmenī;

- m) uzlabot Personālvadības daļas amatpersonām prasmes darba interviju veikšanā un piedalīties intervijās ar pretendentiem;
- n) organizēt piedalīšanos pieredzes apmaiņas pasākumos ar citām iestādēm (praktiska pieredze, problēmjaudājumu apspriešana);
- o) jānosaka skaidri definēta personāla politika;
- p) pilnveidot nodarbināto motivēšanas un sodīšanas sistēmu;
- q) organizēt iekšējos amatu konkursus uz vakantām vietām, tā piedāvājot IeVP darbiniekiem izaugsmes iespējas;

Respondenti norādīja arī uz uzdevumiem, kurus Personālvadības daļai nevajadzētu veikt, lai gan tā šos uzdevumus veic:

- a) ieslodzīto identifikācijas un norēķinu karšu izgatavošana;
- b) strādā grāmatvedības jomā.

Visbeidzot, komentāros respondenti vairākkārt norādīja uz Personāldaļas nodarbināto komunikācijas stilu, kas pilnībā neatbilst lietiskās etiķetes nosacījumiem. Tā kā iekšējā komunikācija ir ļoti būtiska jebkuras organizācijas pastāvēšana, tad diskusijas un apmācības par iekšējo komunikācijas stilu, veidu un formu ir tās, kas ir iekļaujams ikgadējās apmācībās. Turklāt, respondent arī norādīja, ka personāla vadības jomu var uzlabot tikai vienojoties visu struktūrvienību vadītājiem, kuriem krasi neatšķiras mērķi, uzdevumi un problēmu risinājumu metodes, kā arī ir līdzīga izpratne par personāla vadības nozīmi.

Personāla vadības kontekstā, gan IeVP vadība, gan Personālvadības daļai būs jārod risinājumi, kā celt to IeVP nodarbināto prestižu, kas ikdienā strādā ar klientiem.

Pielikumi

1.pielikums. Daļēji strukturētas intervijas jautājumi labās prakses izpētei

1. Kādas ir galvenās personāla vadības struktūrvienības (turpmāk - PVS) veiktās funkcijas?
2. Kāds ir personāla vadības modelis – centralizēts, decentralizēts, daļēji centralizēts?
3. Kā tika organizācijas formulēta personāla attīstības stratēģija vai personāla politika?
4. Vai/kā personāla politika atspoguļo organizācijas vīziju, vērtības un darbības jomas?
5. Kādi dokumenti veido personāla vadības dokumentu kopumu? Procesu apraksti, kārtības, rokasgrāmatas?
6. Ar kādiem mehānismiem notiek personāla politikas/stratēģijas ieviešana?
7. Vai personāla politikā ir nodalīti: stratēģiskā personāla vadība, taktiskā personāla vadība, operacionālā personāla vadība? Ja jā, kādi uzdevumi tiek veikti katrā līmenī?
8. Kāda ir personāla vadības struktūrvienības darbinieku noslodze/funkcionālā specifika?
9. Personāla vadības struktūrvienības loma/uzdevumi atsevišķos personāla vadības jautājumos – personāla plānošanā, atlasē, mācību vajadzību definēšanā, darba izpildes novērtēšanā, motivācijas sistēmas veidošanā, talantu vadībā, darbinieku pēctecības un piesaistes (ang. *commitment*) veidošanā.

2.pielikums. Anketa personāla vadības funkciju izpildes novērtēšanai IeVP66

1. Vai ir noteikti kritēriji nepieciešamo amatu skaitu identificēšanai un noteikšanai struktūrvienībās?

Jā, norādiet, kur⁶⁷ _____

Nē

2. Vai ir noteikti kritēriji, pēc kuriem tiek plānots nepieciešamais darbinieks skaits veicamo funkciju izpildei?

Jā, norādiet, kur _____

Nē

3. Vai ir noteikti kritēriji iekšējiem konkursiem uz dažāda līmeņa vadītāju amatiem?

Jā, norādiet, kur _____

Nē

4. Vai ir noteikti kritēriji Pārvaldes darbinieku noslodzes noteikšanai?

Jā, norādiet, kur _____

Nē

5. Vai ir noteiktas amata pienākumu veikšanai nepieciešamās kompetences?

⁶⁶ Anketa veidota uz prasībām, kas iekļautas starptautiskajā kvalitātes vadības standartā ISO 9001:2015 un CAF 2016 modelī
⁶⁷ Lūdzu norādiet iekšējā normatīvā akta, metodikas, vadlīniju vai cita dokumenta nosaukumu

Jā, norādiet, kur _____

Nē

6. Vai ir izveidota kompetenču attīstības stratēģija, pieeja?

Jā, norādiet, kur _____

Nē

7. Vai tiek sekots līdzi darbinieku individuālo apmācības un attīstības plānu izpildei?

Jā, aprakstiet kā⁶⁸ _____

Nē

8. Vai tiek palīdzēts jaunajiem darbiniekiem iekļauties darba vietā?

Jā, aprakstiet kā _____

Nē

9. Vai darbinieki tiek mudināti izteikt savas idejas un priekšlikumus Pārvaldes attīstībai?

Jā, aprakstiet kā _____

Nē

⁶⁸ Lūdzu īsumā aprakstiet, kā notiek attiecīgais process, pasākums.

10. Vai darbinieki tiek iesaistīti attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādāšanā, kā arī uz tālākiem uzlabojumiem vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā?

Jā, aprakstiet kā _____

Nē

11. Vai regulāri tiek organizētas darbinieku aptaujas?

Jā, aprakstiet kā _____

Nē

12. Vai darbiniekiem ir iespēja sniegt savu viedokli/atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem?

Jā, aprakstiet kā _____

Nē

3.pielikums. Normatīvo aktu apskats attiecībā uz Ieslodzījuma vietu pārvaldes personālvadības jomu 69

Piezīme: Sarakstā nav iekļauti normatīvie akti, kas nosaka nodarbinātajiem veicamos pienākumus un uzdevumus.

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
<i>Valsts pārvaldes iekārtas likums</i>	06.06.2002. (pieņemts); 01.01.2003. (stājās spēkā);	Definē vispārīgās prasības valsts pārvaldes darbiniekiem un nosaka valsts pārvaldes struktūru un darbības pamatprincipus.
<i>Ieslodzījuma vietu pārvaldes likums</i>	31.10.2002. (pieņemts); 01.01.2003. (stājās spēkā);	Definē vispārīgas normas Ieslodzījuma vietu pārvaldes personālam. (4. pants un 9. pants). ⁷⁰
<i>Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums</i>	15.06.2006. (pieņemts); 01.10.2006. (stājās spēkā);	Definē obligātās prasības dienestam (4. pants), amatpersonas vispārīgos pienākumus (6. pants), prasības pieņemšanas dienestā (7. pants) un amatpersonas amata aprakstu, kas iekļauj nepieciešamo minimālo izglītību (15. pants). ⁷¹
<i>Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums</i>	01.12.2009. (pieņemts); 01.01.2010. (stājās spēkā);	Definē IeVP nodarbināto amatu saimes (iekļauj pienākumus un nepieciešamo minimālo izglītību) un atlīdzības apmēru (7. ² pants). ⁷²
<i>Darba likums</i>	20.06.2001. (pieņemts); 01.06.2002. (stājās spēkā);	Regulē tiesiskās attiecības ar iestādes darbiniekiem.
<i>Darba aizsardzības likums</i>	20.06.2001. (pieņemts);	Regulē darba devēju, nodarbināto

⁶⁹ Ieslodzījuma vietu pārvalde. (2017). Normatīvie akti attiecībā uz IeVP darbiniekiem. Izgūts no: <http://www.ievp.gov.lv/index.php/normativie-akti/attieciba-uz-ievp-darbiniekiem>
Normatīvo aktu analīze tika veikta balstoties uz Latvijas Republikas Tiesību aktu portāla pieejamo informāciju. Izgūts no: <https://likumi.lv/>

⁷⁰ Ieslodzījuma vietu pārvaldes likums. (2003). Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=68492>

⁷¹ Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums. (2006)/ Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=138750>

⁷² Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums. (2010). Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=202273>

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
	01.01.2002. (stājās spēkā);	un viņu pārstāvju, kā arī valsts institūciju pienākumus, tiesības un savstarpējās attiecības darba aizsardzībā.
<i>Valsts valodas likums</i>	09.12.1999. (pieņemts); 01.09.2000. (stājās spēkā);	Definē vispārīgos noteikumus valsts valodas lietošanai un aizsardzībai valsts un pašvaldību iestādēs, tiesās un tiesu sistēmai piederīgās iestādes. (2.pants) un nosaka normas valsts un pašvaldību iestāžu, tiesu un tiesu sistēmu, pašvaldību uzņēmumu un uzņēmējdarbības darbiniekiem valsts valodas lietošanā atbilstoši viņu profesionālo un amata pienākumu veikšanas vajadzībām (6.pants). ⁷³
<i>Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm disciplinārbildības likums</i>	15.06.2006. (pieņemts); 01.10.2006. (stājās spēkā);	Noteic amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm disciplinārpārkāpumu savlaicīgu, pilnīgu, vispusīgu un objektīvu izmeklēšanu un taisnīga lēmuma pieņemšanu, kā arī dienesta disciplīnas ievērošanu iestādē.
<i>Likums „Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā”</i>	25.04.2002. (pieņemts); 10.05.2002. (stājās spēkā);	Likums ir vērsts, lai novērstu jebkuras valsts amatpersonas, tās radnieku vai darījumu partneru personiskās vai mantiskās ieinteresētības ietekmi uz valsts amatpersonas darbību, veicinātu

⁷³ Valsts valodas likums. (2000). Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=14740>

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
		valsts amatpersonu darbības atklātumu un atbildību sabiedrības priekšā, kā arī sabiedrības uzticēšanos valsts amatpersonu darbībai.
<i>Valsts pārvaldes iestāžu nodarīto zaudējumu atlīdzināšanas likums</i>	02.06.2005. (pieņemts); 01.07.2005. (stājās spēkā);	Likums nodrošina privātpersonai noteiktās tiesības uz atbilstīgu atlīdzinājumu par mantisko zaudējumu vai nemantisko kaitējumu, kas tai nodarīts ar valsts pārvaldes iestādes prettiesisku administratīvo aktu vai prettiesisku faktisko rīcību.
<i>Psihologu likums</i>	30.03.2017. (pieņemts); 01.01.2018. (stājās spēkā);	Definē vispārīgās prasības psihologu darbībai (3. pants un pārejas noteikumi). ⁷⁴
<i>Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums</i>	31.10.2002. (pieņemts); 0.01.2003. (stājās spēkā);	Definē vispārīgās izglītības prasības sociāliem darbiniekiem (17. pants). ⁷⁵
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 288 - Fiziskās sagatavotības prasības Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm</i>	28.05.2013. (pieņemti); 31.05.2013. (stājās spēkā);	Definē fiziskās sagatavotības prasības amatpersonām, kas tiek izmantotas personāla atlases posmā.
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 70 - Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm</i>	27.01.2009. (pieņemti); 31.01.2009. (stājās spēkā);	

⁷⁴ Psihologu likums. (2018). Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=290115>

⁷⁵ Sociālo pakalpojumu un sociālās palīdzības likums. (2003). Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=68488>

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
<i>dienesta šaujamoču nēsāšanas un glabāšanas kārtība</i>		
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 386 - Par kārtību un apmēru, kādā Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersona ar speciālo dienesta pakāpi, kuru atvaļina no dienesta, atmaksā izsniegtā formas tērpa atlikušo vērtību</i>	05.05.2009. (pieņemti); 09.05.2009. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 137 - Par Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm formas tērpu un atšķirības zīmju aprakstu, speciālā apģērba, individuālo aizsardzības līdzekļu, ekipējuma un inventāra veidiem un to izsniegšanas normām</i>	10.02.2009. (pieņemti); 26.02.2009. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 338 - Par Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta apliecības un žetona paraugu un dienesta apliecības un žetona izsniegšanas un nodošanas kārtību</i>	19.05.2008. (pieņemti); 23.05.2008. (stājās spēkā);	

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 970 - Par Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm un amatpersonu amata kandidātiem nepieciešamo veselības stāvokli un psiholoģiskajām īpašībām un veselības stāvokļa un psiholoģisko īpašību pārbaudes kārtību</i>	21.11.2006. (pieņemti); 16.12.2006. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 872 - Kārtība, kādā Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm pielīdzināmas iepriekš piešķirtās speciālās dienesta pakāpes</i>	24.10.2006. (pieņemti); 03.11.2006. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 873 - Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm amata aprakstu izstrādāšanas kārtība</i>	24.10.2006. (pieņemti); 04.11.2006. (stājās spēkā);	Definē vispārīgos kritērijus par minimālās izglītības prasību iekļaušanu amata aprakstā (3. pants). ⁷⁶
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 557 - Valsts drošības iestāžu amatpersonu un darbinieku</i>	21.06.2010. (pieņemti); 01.07.2010. (stājās spēkā);	

⁷⁶ Ministru Kabineta noteikumi Nr. 873 - Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm amata aprakstu izstrādāšanas kārtība. Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=147101>

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
<i>veselības aprūpes izdevumu apmaksas kārtība</i>		
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 569 - Kārtība, kādā Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersona ar speciālo dienesta pakāpi saņem apmaksātus veselības aprūpes pakalpojumus</i>	21.06.2010. (pieņemti); 30.06.2010. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 257 - Noteikumi par kārtību, kādā Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm tiek nosūtītas izglītības iegūšanai, kā arī mācību izdevumu segšanas un atmaksāšanas kārtību</i>	16.03.2010. (pieņemti); 08.04.2010. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 116 - Kārtība, kādā izmeklē un uzskaita nelaiimes gadījumus darbā, kas notikuši ar Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm</i>	01.03.2016. (pieņemti); 04.03.2016. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 950 - Nelaiimes gadījumu darbā izmeklēšanas un uzskaites kārtība</i>	25.08.2009. (pieņemti); 01.01.2010. (stājās spēkā);	

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 134 - Noteikumi par kapelānu dienestu</i>	15.02.2011. (pieņemti); 26.02.2011. (stājās spēkā);	Definē vispārējās izglītības prasības kapelānam (4. un 5. pants) ⁷⁷
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 478 - Kārtība, kādā aizpildāmas, iesniedzamas, reģistrējamas un glabājamas valsts amatpersonu deklarācijas un iesniedzami valsts amatpersonu saraksti</i>	22.10.2002.(pieņemti); 31.10.2002. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 733 - Noteikumi par valsts valodas zināšanu apjomu un valsts valodas prasmes pārbaudes kārtību profesionālo un amata pienākumu veikšanai, pastāvīgās uzturēšanās atļaujas saņemšanai un Eiropas Kopienas pastāvīgā iedzīvotāja statusa iegūšanai un valsts nodevu par valsts valodas prasmes pārbaudi</i>	07.07.2009. (pieņemti); 01.09.2009. (stājās spēkā);	Definē minimālās vadības līmeņa, amatpersonu (citos līmeņos) valsts valodas nepieciešamās zināšanas (Noteikumu Pielikums Nr.1). ⁷⁸
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 810 - Noteikumi par Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar</i>	13.12.2016. (pieņemti); 01.01.2017. (stājās spēkā);	Definē vispārīgos Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu amatu saimēm nepieciešamās izglītības tematisko

⁷⁷ Ministru Kabineta noteikumi Nr. 134 - Noteikumi par kapelānu dienestu. Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=226332>

⁷⁸ Ministru Kabineta noteikumi Nr. 733 - Noteikumi par valsts valodas zināšanu apjomu un valsts valodas prasmes pārbaudes kārtību profesionālo un amata pienākumu veikšanai, pastāvīgās uzturēšanās atļaujas saņemšanai un Eiropas Kopienas pastāvīgā iedzīvotāja statusa iegūšanai un valsts nodevu par valsts valodas prasmes pārbaudi. Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/doc.php?id=194735>

Normatīvā akta nosaukums	Pieņemšanas un spēkā stāšanās laiki	Piezīmes
<i>speciālajām dienesta pakāpēm amatu klasifikāciju</i>		jomu (Noteikumu Pielikums Nr. 2) ⁷⁹
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr.93 - Kārtība, kādā Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersona ar speciālo dienesta pakāpi, kura atvaļināta no dienesta sakarā ar noteiktajām prasībām neatbilstošu veselības stāvokli, saņem apmaksātus veselības aprūpes pakalpojumus</i>	11.02.2014. (pieņemti); 21.02.2014. (stājās spēkā);	
<i>Ministru Kabineta noteikumi Nr. 283 - Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonas lieto speciālos līdzekļus</i>	09.06.2015. (stājās spēkā);	
<i>Ieslodzījuma vietu pārvaldes ētikas kodekss</i>	02.12.2008. (pieņemts un ir spēkā)	Nosaka IeVP nodarbināto uzvedības normas

⁷⁹ Ministru Kabineta noteikumi Nr. 810 - Noteikumi par Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm amatu klasifikāciju. Latvijas Republikas Tiesību akti. Izgūts no: <https://likumi.lv/ta/id/287499-noteikumi-par-iekšlietu-ministrijas-sistemas-iestazu-un-ieslodzijuma-vietu-parvaldes-amatpersonu-ar-specialajam-dienesta-pakapem>

4.pielikums. IeVP personāla vadības novērtējums pret CAF 2016

3. kritērijs. Cilvēkresursu vadība

Novērtēšana. *Apsveriet visus pierādījumus tam, ko organizācijas vadība dara, lai:*

3.1. Plānotu, vadītu un uzlabotu cilvēkresursus caurskatāmi un atbilstoši organizācijas stratēģijai un plānošanai.

Iespējamo indikatoru piemēri:

CAF indikators	Izpilde IeVP
a. Regulāri analizē esošās un nākotnes vajadzības attiecībā uz cilvēku resursiem, ņemot vērā ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības;	IeVP ir analīze par esošajām iestādes vajadzībām personāla jomā.
b. Attīsta un izskaidro personāla vadības politiku, balstītu uz organizācijas stratēģiju un plānošanu;	Personāla politika ir izstrādes procesā.
c. Nodrošina personāla resursu kapacitāti (pieņemšana darbā, norīkošana, attīstība), lai izpildītu uzdevumus un tos līdzsvarotu ar atbildībām;	Šīs funkcijas veic Personālvadības daļa, atbilstoši daļas nolikumā noteiktajām funkcijām.
d. Uzrauga investētos personāla resursus e-pakalpojumu attīstībā un sniegšanā;	Nav datu.
e. Attīsta un vienojas par saprotamu un skaidru personāla vadības	Personāla politika ir izstrādes procesā. Pārvaldē ir iekšējie

CAF indikators	Izpilde IeVP
<p>politiku, kas ietver pamatotus/objektīvus darbinieku komplektēšanas, paaugstināšanas, apbalvošanas un pienākumu sadales kritērijus;</p>	<p>noteikumi, kas regulē piemaksas, prēmijas, komandējumu kārtību, apbalvošanas kārtību u.c.. Piem., Kārtība, kādā vietu Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm karjeras attīstību; un Ieslodzījuma vietu pārvaldē nodarbināto personas lietu veidošanas aprites un nodošanas glabāšanā kārtība</p>
<p>f. Nodrošina labus darba vides apstākļus visā organizācijā, ietverot rūpes par veselību un drošību;</p>	<p>Darba vides apstākļi tiek nodrošināti atbilstoši ārējo normatīvo aktu prasībām.</p>
<p>g. Vada pieņemšanu darbā un karjeras attīstību saskaņā ar taisnīguma un vienlīdzīgu iespēju principiem darba attiecībās (t.i., neatkarīgi no dzimuma, seksuālas orientācijas, invaliditātes, vecuma, rases un ticības);</p>	<p>Atlases procesā tiek ievēroti ne-diskriminācijas principi.</p>
<p>h. Nodrošina, ka apstākļi ir darba un ārpusdarba dzīves līdzsvaru veicinoši;</p>	<p>IeVP cenšas salāgot specifisko darba grafiku, lai gan darba grafika dēļ ir novērojama personāla izdegšana.</p>
<p>i. Pievērš sevišķu īpašu uzmanību darbiniekiem ar īpašām vajadzībām.</p>	<p>Nav darbinieku ar īpašām vajadzībām.</p>

3.2. Identificētu, izstrādātu un izmantotu darbinieku kompetences, saskaņojot individuālos un organizācijas mērķus tā, lai tie nebūtu pretrunā.

Iespējamo indikatoru piemēri:

CAF indikators	Izpilde IeVP
<p>a. Individuālajā un organizācijas līmenī nosaka esošās zināšanu, iemaņu un attieksmju kompetences;</p>	<p>2018.gada sākumā tika izstrādāti kompetenču apraksti IeVP amatu grupām - vadībai, apsardzei, uzraudzībai, resocializācijai, tiesas nolēmumu izpildes organizēšanai un kontrolei, ieslodzījuma vietu drošībai, kriminālizmeklēšanai un pedagoģiskajam darbam.</p>
<p>b. Pārrunā, izveido un komunicē/ dara zināmu kompetenču attīstīšanas stratēģiju. Tā ietver apmācības plānu, balstītu uz organizācijas un darbinieku individuālajām vajadzībām pašreizējā brīdī un nākotnē, ņemot vērā un nodalot obligātas un izvēles apmācības;</p>	<p>Katru gadu tiek apstiprināts apmācību plāns nākamajam gadam. Plāns ir balstīts uz darba izpildes novērtēšanas laikā identificētajām mācību vajadzībām. Savukārt, ieslodzījuma vietās nodarbinātajiem ar rīkojumu tiek apstiprināts mācību plāns, apmācību pārbaudes veids un noteikts atbildīgais par rīkojuma izpildes kontroli. Tomēr, kopumā, IeVP neseko līdzī mācību plānu izpildei</p>
<p>c. Attīsta un vienojas par individuālajiem apmācības un attīstības plāniem visiem darbiniekiem ar uzsvaru uz vadības, līderības prasmēm, spējām strādāt ar atšķirīgiem klientiem un sadarbības partneriem. Tas var ietvert arī apmācības e-pakalpojumu sniegšanas prasmju nodrošināšanai;</p>	<p>Šobrīd e-pakalpojumi prasmju pilnveidei netiek izmantoti.</p>

CAF indikators	Izpilde IeVP
d. Attīsta vadības un līderības prasmes, kā arī vadības kompetences attiecībā uz darbiniekiem, klientiem/sabiedrību (<i>citizen</i>) un partneriem;	Šādu prasmju attīstība notiek atbilstoši IeVP finanšu iespējām. Sadarbībā ar Valsts administrācijas skolu VAS, IeVP ir organizējusi apmācības "No speciālista par vadītāju" (2 grupas pa 25 dalībniekiem, kopā 50 nodarbinātie piedalījās apmācībās).
e. Atbalsta un palīdz jaunajiem darbiniekiem (tai skaitā, izmantojot darba audzināšanu (<i>mentoring</i>), trenēšanu (<i>coaching</i>), individuālās konsultācijas(<i>tutoring</i>));	IeVP netiek veikts.
f. Sekmē iekšējo un ārējo personāla mobilitāti;	Iekšējā un ārējā mobilitāte nav attiecināma uz IeVP.
g. Izstrādā un veicina modernas apmācību metodes (piem., izmanto multimedijus, "mācīties darot" pieeju, elektronisko apmācību);	ESF projekta ietvaros tiek izstrādātas.
h. Plāno apmācību aktivitātes un attīsta komunikācijas metodes risku un interešu konfliktu pārvaldībai;	Sadarbībā ar VAS Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.3.4.2.0/15/I/002 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomā" ietvaros IeVP amatpersonas tiek apmācītas mācību modulī "Korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas aspekti kontrolējošo institūciju darbībā". Plānots apmācīt 70 amatpersonas.
i. Uzrauga un veic izmaksu-ieguvumu analīzi, tādējādi novērtē veikto apmācību un attīstības programmu ietekmi uz aktivitāšu (uz ko attiecās mācības) izmaksām.	Nav datu par šādu aktivitāšu veikšanu.

CAF indikators	Izpilde IeVP

3.3. Iesaistītu darbiniekus, attīstot savstarpēju dialogu un veicinot spējīnāšanu (angl. *empowerment*) un labklājību

Iespējamo indikatoru piemēri:

CAF indikators	Izpilde IeVP
a. Veicina uz atvērtu komunikāciju un dialogu vērstu kultūru, un atbalsta komandas darbu organizācijā;	Lai arī, pēc strukturālās uzbūves, IeVP ir hierarhiska organizācija, tomēr struktūrvienības cenšas attīstīt savu struktūrvienību darbu balstoties uz komandas vadības principiem.
b. Aktīvi veido vidi, kas mudina darbiniekus izteikt savas idejas un priekšlikumus, attīstot šim mērķim atbilstošus mehānismus (ieteikumu sistēma, darba grupas, prāta vētras, u.c.).	Šādi mehānismi netiek aktīvi izmantoti.
c. Iesaista darbiniekus un viņu pārstāvjus attīstības plānu, stratēģiju un procesu izstrādāšanā, kā arī uz tālākiem uzlabojumiem vērstu aktivitāšu noteikšanā un īstenošanā;	Netiek veikts, jo IeVP ir hierarhiska organizācija.
d. Cenšas panākt vienošanos starp vadītājiem un darbiniekiem par galamērķiem un metodēm to sasniegšanas novērtēšanai;	Novērtēšana notiek atbilstoši MK regulējumam.
e. Regulāri organizē darbinieku aptaujas, publisko rezultātus, kopsavilkumus, paskaidrojumus;	Regulāri organizē aptaujas līdz šim nav tikušas organizētas. Tajā pat laikā ESF projekta ietvaros tika veikta aptauja un uz tās bāzes sagatavota prezentācija par nodarbināto apmierinātību.
f. Nodrošina, ka darbiniekiem ir iespēja sniegt savu	Darbiniekiem ir ierobežotas iespējas paust viedokli par saviem

CAF indikators	Izpilde IeVP
viedokli/atgriezenisko saiti par tiešajiem vadītājiem;	viedokli tiešajiem vadītājiem.
g. Konsultējas ar darbinieku pārstāvjiem (piem., ar arodbiedrību).	IeVP aktīvi komunicē ar Latvijas iekšlietu darbinieku arodbiedrību, retāk ar Latvijas apvienoto policistu arodbiedrību.

II. REZULTĀTI

7. kritērijs. Rezultāti attiecībā uz cilvēkiem (darbiniekiem)

Novērtēšana. *Apsveriet visus pierādījumus tam, kādus rezultātus organizācija ir sasniegusi, lai apmierinātu darbinieku vajadzības un vēlmes:*

7.1. Darbinieku apmierinātības un motivācijas mērījumi.

Iespējamo indikatoru piemēri:

CAF indikators	Izpilde IeVP
<p>Rezultāti, kas attiecināmi uz vispārējo <u>apmierinātību</u> ar:</p> <p><i>a.</i> Organizācijas vispārējo tēlu un izpildījumu (performance) (sabiedrībai, iedzīvotājiem/klientiem, ieinteresētajām pusēm);</p> <p><i>b.</i> Darbinieku apzināšanās līmeni par interešu konfliktu;</p> <p><i>c.</i> Darbinieku iesaistīšanās līmeni organizācijā un tās misijas veikšanā.</p>	Regulāri organizētas darbinieku aptaujas līdz šim nav tikušas organizētas.

CAF indikators	Izpilde IeVP
<p>Rezultāti, kas attiecināmi uz apmierinātību ar vadību un vadības sistēmām:</p> <ul style="list-style-type: none"> d. Organizācijas augstākā un vidējā līmeņa vadības spēja vadīt/virzīt organizāciju (piem., noteikt mērķus, piešķirt resursus, u.tml.) un komunikācijas prasme; e. Individuālā un komandas darba apbalvojumi; f. Organizācijas pieeja inovācijām. 	<p>Regulāri organizētas darbinieku aptaujas līdz šim nav tikušas organizētas.</p>
<p>Rezultāti, kas attiecināmi uz apmierinātību ar darba apstākļiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> g. Darba atmosfēra un organizācijas kultūra (kā tiek risināti konflikti, personāla sūdzības vai problēmas); h. Pieeja sociālo jautājumu risināšanai (piem., darba laika elastīgums, iespēja līdzsvarot darbu ar personisko dzīvi, veselība); i. Vienlīdzīgo iespēju un taisnīgas izturēšanās un rīcības nodrošināšana. 	<p>Regulāri organizētas darbinieku aptaujas līdz šim nav tikušas organizētas.</p>
<p>Rezultāti, kas attiecināmi uz motivāciju un apmierinātību ar karjeras veidošanu un spēju attīstību:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Vadības spējas <u>veicināt</u> cilvēkresursu attīstības stratēģijas ieviešanu, sistemātisku kompetenču attīstību, un darbinieku zināšanas par organizācijas virsmērķiem; 	<p>Regulāri organizētas darbinieku aptaujas līdz šim nav tikušas organizētas.</p>

CAF indikators	Izpilde IeVP
j. Rezultāti, kas apliecina cilvēku gribu akceptēt pārmaiņas.	

7.2. Ar darbiniekiem saistītie indikatori.

Iespējamo indikatoru piemēri:

CAF indikators	Izpilde IeVP
a. Indikatori, kas attiecināmi uz apmierinātību (piem., kavējumu, neierašanās vai slimības gadījumu apjoms, darbinieku mainība; sūdzību skaits);	<p>Ir dati, kas raksturo personāla lietvedību (piem., personālsastāva rīkojumu skaits).</p> <p>Ir dati par atvaļinātājām amatpersonām, atbrīvotajiem darbiniekiem pēc dienesta vietas/struktūrvienības, personāla mainību.</p> <p>Ir dati par pārrunu skatu ar kandidātiem par pieņemšanu dienestā/darbā.</p> <p>Ir dati par sagatavotajiem lēmumiem personāla vadības jomā.</p>
b. Indikatori, kas attiecināmi uz darba izpildījumu (piem., produktivitātes līmenis, darbinieku novērtēšanas rezultāti);	<p>Ir dati par nelaimes gadījumu skaitu ieslodzījuma vietās.</p> <p>Ir pieejami dati (RVS HORIZON) par darbinieku darbības un tās rezultātu novērtēšanu vērtējumiem.</p> <p>Ir dati par proporciju starp darbiniekiem un ieslodzītajiem.</p>
c. Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju izmantošanas līmenis;	<p>Šādi mērījumi nav apkopoti, bet tiek nodrošināts, ka nodarbinātajiem, kuriem amata pienākumi paredz lietot IKT, tiek</p>

CAF indikators	Izpilde IeVP
	nodrošinātas apmācības, ja nepieciešams.
<p><i>d.</i> Indikatori, kas attiecināmi uz prasmju attīstību (piem., piedalīšanās apmācībās, apmācību efektivitāte; apmācību budžeta lietderīgums (effectiveness));</p>	<p>Regulāri sekojam mācību kursu grafikam VAS un nosūtam personālu uz aktuālām apmācībām, kā arī sadarbībā ar citām valsts un pašvaldību organizācijām, kā arī nevalstiskām organizācijām par aktuālām tēmām tiek organizēti semināri un apmācības (piem., Latvijas pašvaldību mācību centrs, Nacionālais veselības dienests, KNAB). Amatpersonas sakarā ar nepieciešamību tiek nosūtītas uz apmācībām par darba aizsardzību, ugunsdrošību, radiācijas drošību, pirmās palīdzības sniegšanu, kinoloģiju u.c.</p>
<p><i>e.</i> Pierādījumi saskarsmei ar klientiem un atsaukties uz klientu vajadzībām;</p>	<p>Ikdienas darbs.</p>
<p><i>f.</i> Darbinieku rotēšanas organizācijā (mobility) rādītājs;</p>	<p>Ir dati par pieņemšanu dienestā vai darbā., atvaļināšanu no dienesta un darba;</p> <p>Ir dati par amatpersonu klasifikāciju pēc izdienas.</p>
<p><i>g.</i> Indikatori, kas attiecināmi uz motivāciju un iesaistīšanos (piem., cik piedalās personāla aptaujās, cik ir uzlabojumu priekšlikumi, cik piedalās iekšējās diskusiju grupās);</p>	<p>IeVP netiek veikta šāda uzskaitē.</p>

CAF indikators	Izpilde IeVP
<i>h.</i> Indivīdu un komandas atzinību skaits un apjoms;	2017.gadā tika izdoti 21 rīkojumi par personāla apbalvošanu.
<i>i.</i> Identificēto interešu konfliktu gadījumu skaits.	Pēdējos gados nav tādu gadījumu, amatpersonas pašas sevi atstatījušas no lēmumu pieņemšanas iespējama interešu konflikta gadījumos.

5.pielikums. Procesa apraksts “Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu”

PROJEKTS

Iekšējie noteikumi Nr. _____

Kārtība, kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē organizē mentoringa procesu

Izdoti saskaņā ar
Valsts pārvaldes iekārtas likuma
72.panta pirmās daļas 2.punktu

I. Vispārīgie jautājumi

1. Iekšējie noteikumi nosaka kārtību, kādā organizē Ieslodzījuma vietu pārvaldes (turpmāk – Pārvalde) centrālā aparāta, Mācību centra un ieslodzījuma vietu amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm (turpmāk – amatpersona), vispārējā valsts civildienesta ierēdņu (turpmāk – ierēdnis) un darbinieku profesionālo attīstību un nodrošina speciālistu pēctecību, izmantojot mentoringa pieeju.
2. Šo iekšējo noteikumu izpratnē
 - 2.1. mentors ir Pārvaldes amatpersona, ierēdnis vai darbinieks, kurš Pārvaldē ir nostrādājis vismaz piecus gadus, kuram piemīt nepieciešamās kompetences, ir gatavs brīvprātīgi dalīties ar savām zināšanām, ir apguvis mentora iekšējo apmācību programmu Pārvaldes Mācību centrā un ar rīkojumu ir apstiprināts būt par mentoru.
 - 2.1. mentorējamais ir Pārvaldes amatpersona, ierēdnis vai darbinieks, kurš pieņemts darbā vai dienestā Pārvaldē vai tās struktūrvienībās un kuram ir nepieciešams profesionāls, sociāls atbalsts, lai labāk iekļautos Pārvaldes

kolektīvā un pēc iespējas kvalitatīvāk spētu pilnvērtīgi veikt savus darba vai dienesta pienākumus.

3. Mentoringa pieeja sekmē gan mentorējamā, gan mentora profesionālo un personīgo attīstību un nodrošina efektīvu, ekonomisku un lietderīgu Pārvaldes funkciju īstenošanai nepieciešamo cilvēkresursu kapacitātes pilnveidošanu.

II. Mentoru izvēle un to apstiprināšana

4. Jebkura Pārvaldes amatpersona, ierēdnis vai darbinieks, kurš vēlas kļūt par mentoru un atbilst 2.punktā noteiktajiem kritērijiem, iesniedz pieteikumu Personālvadības daļas vadītājam, kurā norāda savu motivāciju un mentorējamo jomu.
5. Lai kļūtu par mentoru, ieinteresētajam nodarbinātajam ir jāatbilst sekojošiem kritērijiem:
 - a. Pārvaldē vai tās struktūrvienībās ir nostrādājis vismaz piecus gadus;
 - b. jābūt pieredzei saistībā ar mentorējamā jomu (piem., pieredze drošības jomā, uzraudzībā, kriminālizmeklēšanā);
 - c. ir pabeidzis mentoru iekšējo apmācību programmu Mācību centrā;
 - d. jābūt pozitīvam ikgadējam nodarbinātā darbības un tās rezultātu novērtējumam;
 - e. jāpiemīt 6.punktā minētajām kompetencēm.
6. Mentoram nepieciešamās kompetences:
 - a. Labas spējas izskaidrot dienesta/darba pienākumus, attīstīt mentorējamam amatam nepieciešamās prasmes un kompetences;
 - b. Spējas ievadīt mentorējamo darbā, izskaidrot normatīvos aktus un rīcību nestandarta situācijās;
 - c. Labas klausīšanās prasmes;
 - d. Spēja uzdot atvērtus un situācijai atbilstošus jautājumus;
 - e. Empātiski atspoguļot otra jūtas un domas;
 - f. Godprātīgi atbildēt uz jebkuru jautājumu;
 - g. Nodrošināt konstruktīvu un pozitīvu atgriezenisko saiti;
 - h. Ir patiesi ieinteresēts otra cilvēka izaugsmē;
 - i. Ir personiski neitrāls – nevaino citus, ir pieejams, neizrāda pārākuma sajūtu.

7. Mentoru konkrētajam mentorējamam izvērtē komisija vismaz 3 cilvēku sastāvā, kuru vada Personālvadības daļas vadītājs, sadarbībā ar mentora un mentorējamā struktūrvienību vai tiešajiem vadītājiem.
8. Mentors konkrētajam mentorējamam tiek norīkots ar rīkojumu uz laiku līdz sešiem mēnešiem.
9. Mentors nodrošina atsauksmes par mentorējamo sniegšanu mentorējamā tiešajam vadītājam pēc pieprasījuma vai arī uz mentorējamā pārbaudes laika beigām.

III. Mentoru apmācība

10. Mentoru apmācību Pārvaldē nodrošina Mācību centrs pēc vienotas mentoru iekšējās apmācību programmas.
11. Savas kvalifikācijas uzturēšanai katra mentora pienākums ir piedalīties ikgadējā mentora kvalifikācijas pilnveidošanas sesijā, kuras laikā mentori dalās savā pieredzē, pilnveido savas kompetences un apgūst laikmetīgu pieeju mentoringa procesa uzlabošanai.

IV. Mentora un mentorējamā sadarbība

12. Savstarpējā komunikācija notiek abpusējas uzticēšanās gaisotnē, ievērojot konfidencialitāti, kuru var pārkāpt tikai un vienīgi gadījumā, ja ir aizdomas par noziedzīga nodarījuma izdarīšanu vai arī ja mentorējamā rīcība rada riskus citiem cilvēkiem.
13. Mentors palīdz savam mentorējamam sasniegt viņa iecerētos un ikgadējā darba izpildes novērtēšanā definētos profesionālās izaugsmes mērķus.
14. Mentors dalās savā pieredzē, taču vienlaicīgi palīdz saskatīt mentorējamā stiprās puses, norāda uz nepilnībām, iedrošina un palīdz tās pārvarēt.

V. Mentoringa procesa norise

15. Pirms mentoringa procesa uzsākšanas, mentorējamais un mentors vienojās par sadarbības modelis un apstiprina mentoringa plāns, kur skaidri noteikts mērķis, sasniedzamais rezultāts, soļi tā sasniegšanai, apgūstamie normatīvie akti, darba procesi un kompetences.
16. Pēc katras mentoringa sesijas tiek izdarīti ieraksti Mentoringa sesiju protokolā, kurā norāda sesijas datumu, tikšanās laiku, pārrunātās jomas, mērķu virzību, turpmākās

SIA "Ķemers Business and Law Company"/LR Tieslietu ministrija/Ieslodzījuma vietu pārvalde

vienošanās. Mentoringa sesijas protokols ir domāts tikai un vienīgi mentora un mentorējamā iekšējai lietošanai un progresu novērtēšanai.

17. Mentoringa procesa beigās, mentors sniedz atsaukmi, raksturojumu vai ieteikumu tiešajam vadītājam par mentorējamo, tā apgūtajām prasmēm un kompetencēm, kā arī spēju patstāvīgi veikt dienesta pienākumus. Mentora atsauksmes var būt pamats atbilstības amatam novērtējumam pārbaudes laika beigās,
18. Pēc mentoringa procesa beigām, visi dokumenti, ieskaitot mentora un mentorējamā aizpildīto mentoringa procesa novērtēšanas anketu, tiek nodoti Personālvadības daļā kopējai mentoringa procesa efektivitātes izvērtēšanai.

VI. Mentoringa procesa izvērtējums

19. Mentoringa procesa metodisko atbalstu nodrošina Personālvadības daļa un Mācību centrs, kas īsteno apmācību programmu mentoriem un uzrauga mentoru kvalifikāciju.
20. Pēc nepieciešamības, Personālvadības daļa veic mentoringa procesa izvērtējumu, sagatavojot analītisku informāciju un datus.
21. Lai nodrošinātu mentoru darba kvalitātes novērtēšanu un periodisku pārbaudi Mācību centrs sadarbībā ar Personālvadības daļu organizē mentoru kvalifikācijas celšanas kursus un zināšanu novērtēšanu. Zināšanu novērtēšanas rezultāti var būt pamats par personas iekļaušanai mentoru sarakstā vai izslēgšanai no tā.

6.pielikums. Procesa apraksts "Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība"

PROJEKTS

Iekšējie noteikumi Nr. _____

Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība

Izdoti saskaņā ar
Valsts pārvaldes iekārtas likuma
72.panta pirmās daļas 2.punktu

I. Vispārīgie jautājumi

1. Ieslodzījuma vietu pārvaldes personāla atlases kārtība (turpmāk – Kārtība) nosaka vienotu kārtību kādā Ieslodzījuma vietu pārvaldē (turpmāk – Pārvalde) taisnīgi, kvalitatīvi un savlaicīgi organizē un īsteno amatu pretendentu (turpmāk - pretendentu) atlasī balstoties un kompetenču pieeju.
2. Pretendentu atlases procesa īstenošanu un uzraudzību nodrošina Personālvadības daļa.

II. Atklāta pretendentu konkursa organizēšana

3. Personālvadības daļas vadītājs vai ar rīkojumu nozīmēta amatpersona sadarbībā ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju pārskata vakantā amata pienākumus un nepieciešamības gadījumā precizē amatam nepieciešamās kompetences.
4. Pārvaldes priekšnieks vai Pārvaldes priekšnieka attiecīgais vietnieks nosaka pretendenta meklēšanas un atlases metodi un atbildīgo amatpersonu par atlases procesa veikšanu. Nepieciešamības gadījumā, var tikt veidota atlases komisija.
5. Pretendentu atlase uz Pārvaldes vakantajiem amatiem var notikt vienā vai vairākās kārtās, atkarībā no amata pienākumu sarežģītības un pretendentu skaita.
6. Pretendentu atlasei var tikt piesaistīts psihologs, ja nepieciešama pretendenta testēšana amata pienākumu veikšanai.

7. Pretendentu pirmajā atlasē kārtā:

- a. Personālvadības daļas speciālists, pieņemot pretendenta dokumentus, izvērtē pretendentu iesniegto dokumentu atbilstību noteiktajām personāla atlasē kritērijiem;
- b. Personālvadības daļas speciālists nodrošina papildus pārbaudes (piem., par sodāmību, veselības stāvokļa atbilstību amatam un dienestam, fizisko spēju pārbaude), kas nepieciešamas pieņemšanai dienestā,
- c. Personālvadības daļas speciālists kopā ar iesaistīto struktūrvienības vadītāju pēc pretendentu iesniegto dokumentu izvērtējuma un papildus pārbaudēm var veikt telefonintervijas vai klātienē, lai pieņemtu lēmumu par pretendenta virzīšanu uz nākamo kārtu.

8. Pretendentu otrajā atlasē kārtā:

- a. Personālvadības daļas vadītājs kopā ar attiecīgās struktūrvienības vadītāju vienojas par amatam definēto kompetenču piemērotāko pārbaudes veidu – testi, uzvedības intervijas, situāciju analīze, lomu spēles vai cits. Indikatīvais metožu skaits sniegts 1.pielikumā.
- b. Personālvadības daļas speciālists telefoniski uzaicina uz konkursa otro kārtu, norādot intervijas laiku un vietu;
- c. Personālvadības daļas speciālists pirms intervijas lūdz katru pretendentu aizpildīt apliecinājumu par personas datu apstrādi;
- d. Pretendentu atlasē procesā iesaistītie darbinieki otrās kārtas darba intervijā, kura ilgst 30 – 60 minūtes, izvērtē pretendenta atbilstību izvirzītajiem kritērijiem. Profesionālo zināšanu pārbaudei var tikt uzdoti teorētiski jautājumi, kas saistīti ar vakantā amata pienākumu izpildi;
- e. Darba intervijas laikā uzdotajiem jautājumiem ir jābūt saistītiem ar vakantā amata pienākumu veikšanu un piemērotību šim amatam, tie nedrīkst būt tieši vai netieši diskriminējoši;
- f. Darba intervijas beigās Personālvadības speciālista pienākums ir informēt katru pretendentu par personāla atlasē rezultātu paziņošanas kārtību un laiku, lūgt katru pretendentu ar parakstu apliecināt, ka nav iebildumu par intervijas laikā uzdotajiem jautājumiem. Apliecinājumi tiek uzglabāti Personālvadības nodaļā.

9. Ja atlases konkursam nav pieteicies neviens atbilstošs kandidāts, konkurss tiek izbeigts bez rezultāta.
10. Ņemot vērā amata sarežģītību, abas atlases kārtas var tikt apvienotas.
11. Katra personāla atlases kārtā tiek protokolēta atsevišķos pretendentu novērtēšanas protokolos, norādot pamatotu gala lēmumu un ieteikumus par visatbilstošākā pretendenta izvirzīšanu vakantā amata pildīšanai.
12. Pretendentu novērtēšanas protokoli tiek uzglabāti Personālvadības daļā atbilstoši lietu nomenklatūrā noteiktajam.
13. Desmit darba dienu laikā pēc konkursa otrās vai pēdējās kārtas, konkursa komisija izvērtē konkursa rezultātus un pieņem lēmumu par vakantajam amatam vispiemērotākā pretendenta vai pretendentu atbilstību vakantajam amatam izvirzītajām prasībām un sniedz priekšlikumus vadībai par pretendenta pieņemšanu darbā vai informāciju par konkursa beigšanos bez rezultāta.
14. Pārvaldes vadība vai atlases komisija izvērtē iesniegtos priekšlikumus un pieņem lēmumu par pretendenta pieņemšanu darbā vai apstiprina konkursa beigšanos bez rezultāta.
15. Piecu darba dienu laikā pēc Pārvaldes vadības noteiktā lēmuma pieņemšanas, Personālvadības daļas speciālists informē konkursa uzvarētāju par pieņemto lēmumu un vienojas par dokumentu noformēšanas un darba uzsākšanas datumu.
16. Personālvadības daļas speciālists sagatavo darba līguma projektu, un iesniedz Pārvaldes priekšniekam parakstīšanai.
17. Pretendenti, kuri otrajā personāla atlases kārtā netika izvirzīti amatam, tiek informēti desmit darba dienu laikā pēc konkursa noslēgšanas, nosūtot elektroniski informatīvu vēstuli par konkursa rezultātiem.

7.pielikums. Kompetenču noteikšanas un novērtēšanas metožu kopsavilkums

Pārbaudāmā kompetence	Metodes nosaukums	Metodes skaidrojums
Sadarbība un Komandas darbs	Belbina tests	Nosaka personas lomu komandā sadarbības modeli ar citiem komandas dalībniekiem.
Vadītprasme un līderība Lēmumu pieņemšana	Personīga stila analīze	Ar testa palīdzību var noteikt personas lēmumu pieņemšanas stilu un sadarbības modeli komandā.
Lēmumu pieņemšana Analītiskā domāšana	Uzvedības intervija	Uzvedības intervija balstās uz kritisko incidentu pieeju, kur intervijas laikā darbiniekam tiek lūgts identificēt un aprakstīt viskritiskākās situācijas, ar kurām viņi saskārušies, veicot savus amata pienākumus ⁸⁰ . Uzvedības intervijā var iekļaut arī jautājumus, kas sniedz informāciju par darbinieka personību un kognitīvo stilu, ļaujot identificēt darbinieka domas, sajūtas un mērķus risinot konkrēto kritisko situāciju ⁸¹ . Tādējādi, uzvedības intervija identificē amata aspektus un nosaka, kādas kompetences ir nepieciešamas, lai darba pienākumu darbinieks veiktu labi.
Uzmanība, precizitāte un disciplinētībā	Darbspējas Landolta tests	Saukts arī par Landolta gredzeniem. Ar šī testa palīdzību var pārbaudīt cilvēka uzmanību un precizitāti. Tests sastāv no daudziem vienāda izmēra aplīšiem, kas sakārtoti rindās pa 30 katrā, ar atvērumu dažādos virzienos. Uzdevums ir izsvītrot divu veidu aplīšus visā testa laukā, neklūdoties, kādu neizlaižot un nenosvītrojot nepareizo noteiktā laika posmā, piem., 1 vai 2 minūtes. Šo testu parasti izmanto, lai atlasītu darbiniekus, kam ikdienā jāstrādā ar detalizētu informāciju arī ar lielu apjomu informācijas ⁸² . Šī testa citā versijā aplīšu vietā izmanto kvadrātiņus ar

⁸⁰ Spensers L., Spensere S. (2011) Darba kompetences. Eiropersonāls, 113.lpp.

⁸¹ Turpat.

⁸² <https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/landolt-c>

		dažādos virzienos vērstām svītriņām, kas sakārtoti rindās pa 20 katrā. Uzdevums ir atzīmēt vienādus kvadrātiņus, tā pārbaudot personas precizitāti, uzmanību, spēju to pārslēgt un tās īpatnības.
Analītiskā domāšana	Ravena (<i>Raven</i>) intelekta testu	Saukts arī par Ravena progresīvo matricu. Tests, kas tiek izmantots, lai novērtētu intelektu un kognitīvas spējas. Tests balstās uz dažādu ģeometrisku figūru ievietošanu pareizā vietā ⁸³ .
Kārtība un precizitāte	Uzmanības koncentrēšanas spējām (jeb Šultes tabula (angl. <i>Schulte table</i>))	Tas ir uzmanības un darbaspēju dinamikas tests, kurā novērtē personas spējas koncentrēties. Testa pamatā ir lapa ar 5 skaitļu tabulām, kurās skaitļi sakārtoti jauktā secībā. Darbinieka uzdevums sakārtot skaitļu augošā secībā 25 sekunžu laikā ⁸⁴ .

⁸³ Raven progressive matrices. <http://www.iqmindware.com/iq-mindware/how-to-do-a-raven-matrices-test/>

⁸⁴ Schulte Table - Training for Speedreading, <https://steemit.com/learning/@stanec/schulte-table-training-for-speedreading>

IESLODZĪJUMU VIETU PĀRVALDE

**PERSONĀLA POLITIKA
2019.-2025. GADAM**

RĪGA 2018

SATURS

Ieslodzījumu vietu pārvaldes personāla vispārīgs raksturojums.....	91
Ieslodzījumu vietu pārvaldes personāla stipro, vājo pušu un iespēju draudu analīze.....	92
Mērķi.....	94
Stratēģiskais plāns.....	95

IESLODZĪJUMU VIETU PĀRVALDES PERSONĀLA VISPĀRĪGS RAKSTUROJUMS

Ieslodzījumu vietu pārvaldes (turpmāk – IeVP) Personāla attīstības stratēģija 2019.-2025.gadam (turpmāk – Stratēģija) ir izstrādāta, lai veiktu nepieciešamās darbības IeVP personāla attīstībai, atbilstoši “Ieslodzījuma vietu infrastruktūras attīstības koncepcijai”, pētījumam “Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbināto amatu kompetencēm, individuālajām īpašībām un spējām” (turpmāk – Pētījums), Valsts pārvaldes reformu plānam 2020 un galvenajiem Latvijas Republikas attīstības plānošanas dokumentiem.

Ieslodzījumu vietu pārvalde ir Tieslietu ministrijas padotībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas īsteno valsts politiku apcietinājuma kā drošības līdzekļa un brīvības atņemšanas, kā kriminālsoda izpildē. Ieslodzījumu vietu pārvalde apkopo informāciju par apcietinātajām un notiesātajām personām, kuras atrodas un atradās ieslodzījuma vietās, un IeVP nolikumu apstiprina Ministru kabinets.

IeVP personālu veido trīs nodarbināto grupas: amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm (turpmāk – amatpersona), vispārējā valsts civildienesta ierēdņi un darbinieki (turpmāk – nodarbinātie).

IeVP nodarbināto tiesības un pienākumus nosaka un tiesiskās attiecības regulē virkne normatīvo aktu - Ieslodzījuma vietu pārvaldes likums, Valsts civildienesta likums, Darba likums un Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums u.c.

1.tabula. IeVP personāla sistēmas vispārējais raksturojums

	IeVP
Nodarbināto skaits un amata vietu skaits, (uz 2018.gada 01.janvāri)	2726 (amata vietu skaits) 2498,3 (faktiski nodarbināto skaits)
Darbinieku mainība 2017.gadā	10,75%

Amata vietu funkcionālais dalījums	<p>Vadība – 21</p> <p>Ieslodzījuma vietu drošība – 1967</p> <p>Sociālā rehabilitācija - 292</p> <p>Veselības aprūpe – 132</p> <p>Atbalsta funkciju veicēji (finanses, personāla vadība, juridiskie jautājumi, lietvedība, arhīvs) – 278,5</p> <p>Citi nodarbinātie - 35,5</p>
------------------------------------	---

IeVP PERSONĀLA STIPRO, VĀJO PUŠU UN IESPĒJU UN DRAUDU ANALĪZE

Stiprās puses (S)	Vājās puses (V)
<p>1. Stabils atalgojums un ilgtermiņa sociālās garantijas.</p> <p>2. Prasmju, kompetenču un profesionalitātes attīstība un pilnveidošana.</p> <p>3. Saturiski interesants, atbildīgs un sociāli nozīmīgs darbs.</p> <p>4. Atalgojums ir noteikts maksimāli tuvu MK noteiktajām normām, tā nodrošinot konkurētspēju ar citām valsts pārvaldes iestādēm.</p>	<p>1. Darba specifikas dēļ ir grūtības piesaistīt profesionālu personālu uz augsti kvalificētu speciālistu amatiem.</p> <p>2. Augsti kvalificētā un pieredzējušā personāla salīdzinoši lielā mainība.</p> <p>3. Nodarbināto izdegšana stresa, slodzes un specifiskā darba grafika dēļ.</p>
Iespējas (I)	Draudi (D)
<p>1. Informācijas sistēmu attīstība nodrošina efektīvu resursu izmantošanu.</p> <p>2. Kvalifikācijas un pieredzes paaugstināšana, izmantojot Eiropas struktūrfondu un citiem</p>	<p>1. Kvalificētā personāla trūkums Rīgā un Rīgas reģionā.</p> <p>2. Sabiedrības novecošana un fizisko spēju pavājināšanās jauniešiem.</p>

finanšu instrumentiem. 3. Mentoringa sistēmas attīstība personāla kapacitātes un kompetences attīstībai.	3. Darba tirgus pieprasījuma dēļ, nav iespējams aizpildīt vakantās amatu vietas.
---	--

Attiecīgi iespējamās rīcības būtu:

1) **SI – izmantot stiprās puses iespēju akumulēšanai un iespēju piedāvātā labuma gūšanai.** Šīs stratēģijas ietvaros galvenais mērķis ir stiprināt esošā personāla kapacitāti, attīstot jaunus personāla vadības un izaugsmes modeļus, piem., attālinātās vai elektroniskās mācības, mentoringa pieeju.

2) **SD – izmantot stiprās puses, lai izvairītos no draudiem.** Šīs stratēģijas ietvaros galvenais mērķis ir stiprināt esošā personāla kapacitāti un optimizēt resursus, lai samazinātu personāla trūkuma negatīvo ietekmi.

3) **VI – izmantot iespējas, lai pārvarētu vājumu.** Šīs stratēģijas ietvaros galvenais mērķis ir samazināt administratīvo slogu personālam, izmantojot jaunākās tehnoloģijas un risinājumus personālā vadībā.

4) **VD – minimizēt vājās puses un izvairīties no draudiem.** Šīs stratēģijas ietvaros galvenais personāla politikas mērķis ir piesaistīt kvalificētus darbiniekus Rīgā.

Neatkarīgi no IeVP izvēlētās un ieviestās personāla attīstības stratēģijas, **IeVP ir jāpārvar galvenais izaicinājums: pielāgot personāla un ieslodzījumu vietu skaitu atbilstoši faktiskajam ieslodzīto personu skaitam, tuvojoties citu Baltijas jūras reģiona valstu ieslodzījumu vietu noslodzes līmenim.**

2.tabula. Ieslodzījumu vietu noslodze Baltijas jūras reģionā

Valsts	Vidējais ieslodzījumu vietu noslodzes līmenis
Latvija	71.5% (01.10.2016.)
Lietuva	82.6% (01.09.2017.)
Vācija	87.4% (30.11.2017.)
Igaunija	89,0% (23.07.2018.)

Polija	90.5% (30.06.2018.)
Zviedrija	90.8% (01.10.2016)
Īrija	94.6% (31.07.2018.)
Norvēģija	95.2% (vid.rād., 2016)
Dānija	95.2% (01.09.2017.)
Somija	105.8% (01.01.2017.)

Avots: World Prison Brief⁸⁵

Balstoties uz augstāk minēto, IeVP redzējums ir izmantot iestādes stiprās puses un iespējas, lai pārvarētu izaicinājumu un tādā veidā nodrošinātu personāla izaugsmi un funkciju ieviešanu.

⁸⁵ <http://www.prisonstudies.org/>

MĒRĶI

1. IeVP personāla politika ir vērsta uz IeVP funkciju īstenošanai nepieciešamo cilvēkresursu kapacitātes pilnveidošanu, lai veiktu IeVP funkcijas efektīvi, ekonomiski un lietderīgi.
2. IeVP Personāla attīstības stratēģiskais mērķis 2019.-2025.gadam ir attīstīt Ieslodzījumu vietu pārvaldes nodarbināto kvalifikāciju un kompetenci, tā samazinot nodarbināto skaitu un palielinot atalgojuma apmēru kā rezultātā darbs IeVP esošajiem un potenciālajiem nodarbinātajiem būtu konkurētspējīgs un nozīmīgs valsts interesēm.

Lai nodrošinātu IeVP darbības funkciju nepārtrauktību un personāla sastāva atbilstību izvirzītajiem stratēģiskajiem mērķiem, svarīgas ir cilvēkresursu plānošanas un piesaistes funkcijas, kas ir IeVP darbības stratēģijas un ikgadējā budžeta plānošanas sastāvdaļa. Savukārt, veiksmīgai un efektīvai personāla plānošanai ir pozitīva ietekme uz pārējām personāla funkcijām.

Galvenie rezultatīvie rādītāji (KPI), kas raksturo stratēģisko mērķu sasniegšanu:

Rezultatīvais rādītājs	Sasniedzamā rādītāja vērtība uz 2025.gadu
1) IeVP funkciju veikšanai atbilstošs personāls, tā izglītība un pieredze, nepieciešamības gadījumā, veicot pārkvalifikāciju un optimizāciju;	Sasniegta atbilstība: - Virsnieku sastāva amatpersonām – 95%; - Instruktoru sastāva amatpersonām – 75%
2) Saglabāta personāla mainība zemā līmenī	Ap 10% gadā
3) Uz kompetenču modeļa bāzes izstrādāts nodarbināto atlases/testēšanas vadlīnijas.	Jauni nodarbinātie tiek atlasīti atbilstoši izstrādātajām nodarbināto atlases/testēšanas vadlīnijām – 100%

IeVP Stratēģiskais plāns Personāla politikas ieviešanai balstās uz sekojošiem rīcības virzieniem:

1.rīcības virziens. Kompetenču modeļa un uz tā bāzes izstrādāto nodarbināto atlases/testēšanas vadlīniju ieviešana.

2.rīcības virziens. Kvalifikācijas un kompetences celšana.

3.rīcības virziens. Personāla resursu optimizācija.

STRATĒGISKAIS PLĀNS PERSONĀLA POLITIKAS IEVIEŠANAI

1. RĪCĪBU VIRZIENS: KOMPETENČU MODEĻA UN UZ TĀ BĀZES IZSTRĀDĀTO NODARBINĀTO ATLASĒS/TESTĒŠANAS VADLĪNIJU IEVIEŠANA

Projekta “Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbināto amatu kompetencēm, individuālajām īpašībām un spējām” ietvaros 2018.gada sākumā tika izstrādāti apraksti vairākām IeVP nodarbināto amatu grupām – vadībai, apsardzei, uzraudzībai, resocializācijai, tiesas nolēmumu izpildes organizēšanai un kontrolei, ieslodzījumu vietu drošībai, kriminālizmeklēšanai un pedagoģiskajam darbam. Attiecīgā projekta ietvaros tika veikta kompetenču identificēšana, kas ir pirmais solis ceļā uz kompetenču modeļa ieviešanu⁸⁶.

Lai pilnībā ieviestu kompetenču modeli, kas sniedz pozitīvu ieguldījumu iestādes personāla vadībā, ir nepieciešams izstrādātās kompetences aprobēt/validēt un tās sākt izmantot personāla vadības galvenajos procesos – atlasē, apmācībās, personālā attīstībā un pēctecības plānošanā, darba izpildes novērtēšanā, kā arī apmācību un profesionālās izglītības programmu novērtēšanā⁸⁷.

1. RĪCĪBU VIRZIENS. KOMPETENČU MODEĻA IEVIEŠANA

N.p.k.	Uzdevums	Rezultāts	Termiņš	Piezīmes Datu avoti
1.1.	Aprobēt projekta “Par Ieslodzījuma vietu pārvaldes un Valsts probācijas dienesta nodarbināto amatu kompetencēm, individuālajām īpašībām	Precizēti kompetenču apraksti pilotprojekta grupai	2020.gada 15.februāris	

⁸⁶ Spensers L., Spensere S. (2011) Darba kompetences. Eiropersonāls, 111.lpp.

⁸⁷ Turpat.

	un spējam“ ietvaros izstrādātās kompetences pilotprojektā, aptverot visas nodarbināto grupas.			
1.2.	Izmantot kompetenču modeli apmācību un profesionālās izglītības programmu novērtēšanā	Izvērtētas visas Mācību centra programmas	2021.gada 01.janvāris	
1.3.	Ieviest nodarbināto testēšanas/atlases vadlīnijas	Kompetenču modeļa testi tiek izmantots personāla atlasē	2021.gada 15.jūlijs	
1.4.	Ieviest kompetenču modeli personāla apmācībās un personāla darba izpildes novērtēšanā	Kompetenču modelis tiek izmantots mācībās	2025.gada 01.janvāris	

2. RĪCĪBU VIRZIENS: KVALIFIKĀCIJAS UN KOMPETENCES CELŠANA

IeVP pakļautībā ir Mācību centrs. Šī struktūrvienība nodrošina IeVP nodarbināto profesionālo tālākizglītības programmu ieviešanu un kvalifikācijas pilnveidošanos. Līdz ar to, Mācību centrs ir nozīmīgs resurss personāla kvalifikācijas celšanai.

2.virziens. Kvalifikācijas un kompetences celšana

N.p.k.	Uzdevums	Rezultāts	Termiņš	Datu avoti Piezīmes
2.1.	Lai veicinātu jaunā IeVP personāla iekļaušanos darba vidē, izstrādāt IeVP nodarbinātā	Nodarbināto rokasgrāmata.	2019.gada 01.septembris	

	rokasgrāmata, ar nodarbinātajiem nepieciešamo informāciju par darbu IeVP.			
2.2.	Atjaunot Mācību centra apmācību saturu atbilstoši kompetenču modelim.	Izstrādāts atjaunotais Mācību centra apmācību saturs.	2020. gada 01.septembris	
23	Apmācīt nodarbinātos atbilstoši jaunajam mācību saturam.	Apmācītas amatpersonas.	Pastāvīgi	
2.4.	Izstrādāt vietni izstrāde elektronisko apmācību realizēšanai.	Izstrādāta elektronisko apmācību vietne; Radīta iespēja nodarbinātajiem ārpus ierastajām klātienes apmācībām veikt zināšanu pilnveidi un pārbaudi elektroniskā vidē.	2020.gada 31.decembris	
2.5.	Ieviest mentoringa sistēmu	Ieviesta mentoringa sistēma personāla kompetences pilnveidi	2020.gada 31.decembris	
2.6.	Izvērtēt nepieciešamību un ieviest Personālvadības daļā amatu, kas analizēs nodarbināto novērtēšanas	Ieviesta amata vieta personāla datu analītikas veidošanai un mentoringa sistēmas koordinēšanai	2019.gada 01.maijs	

rezultātus, mācību vajadzības un organizēs nepieciešamās apmācības, kā pasūtījumu Mācību centram vai piesaistot citas institūcijas, piem., Valsts administrācijas skolu			
---	--	--	--

3. RĪCĪBU VIRZIENS: PERSONĀLA RESURSU OPTIMIZĀCIJA

Pašreiz pastāvošās infrastruktūras dēļ ieslodzīto plūsmas ieslodzījuma vietās ir neefektīvas, kas rada nepieciešamību ieguldīt papildus personāla resursu ieslodzīto apsargāšanai un uzraudzībai. Viens no veidiem, lai celtu personāla atalgojumu un rastu papildus finanšu līdzekļus personāla kompetences celšanai un ieslodzīto resocializācijas aspektiem, ir minēta personāla skaita samazināšana un audita veikšana iekšējo procesu optimizēšanai.

3.virziens. Resursu optimizācija

N.p.k.	Uzdevums	Rezultāts	Termiņš	Datu avoti Piezīmes
3.1.	Personāla aptauja, lai noskaidrotu viedokli par IeVP aktualitātēm un nozīmīgām tēmām.	Veikta personāla aptauja, atkarībā no funkcionālās grupas.	Katru gadu līdz 01.oktobrim	
3.2.	Pamatojoties uz Valsts pārvaldes reformu plāna 2020 punktu 2.4. ⁸⁸ , kopā ar Tieslietu ministriju tiks realizētas Vadlīnijās par nodarbināto skaita samazinājumu resoros iekļautās darbības.	Sasniegti visi vadlīnijās paredzētie rezultāti.	2020.gada 31.decembris	
3.3.	HOP sistēmas aprobācija un pilnveide	Samazināts administratīvais slogs.	2019.gada 01.aprīlis	

⁸⁸ Punkts 2.4. nosaka "Iesaistot visas ministrijas, izstrādāt vienotas vadlīnijas nodarbināt skaita samazināšanai valsts tiešās pārvaldes iestādēs, tostarp pēc vienotas metodikas nosakot katram no 14 resoriem sasniedzamos mērķa rādītājus attiecībā uz amata vietu skaitu".

8.pielikums. Amata apraksts

PROJEKTS

1. Iestādes nosaukums <i>Tieslietu ministrijas Ieslodzījumu vietu pārvalde (turpmāk – Pārvalde</i>	Amata apraksts	APSTIPRINU <i>Ieslodzījumu vietu pārvaldes priekšniece I.Spure</i> _____ 2018.gada.....
2. AMATA NOSAUKUMS Personāla speciālists	2.1. AMATA STATUSS Darbinieks	
3. STRUKTŪRVIENĪBA centrālā aparāta Personālvadības daļa (turpmāk – daļa)		
4. PROFESIJAS KODS 2423 11	5. AMATA SAIME UN LĪMENIS 30.II	
6. TIEŠAIS VADĪTĀJS Personāldaļas vadītājs	FUNKCIONĀLAIS VADĪTĀJS Personāldaļas vadītājs	
7. TIEK AIZVIETOTS AR Daļas vecāko inspektoru vai personāla specialistu	AIZVIETO Daļas vecāko inspektoru vai personāla specialistu	
8. IEKŠĒJĀ SADARBĪBA ar Pārvaldes un tās struktūrvienību amatpersonām un darbiniekiem	ĀRĒJĀ SADARBĪBA ar Tieslietu ministrijas un Iekšlietu ministrijas struktūrvienību padotības institūciju amatpersonām un darbiniekiem, savas kompetences ietvaros ar valsts pārvaldes un pašvaldību institūcijām, sabiedriskajām organizācijām, citām juridiskām personām un fiziskām personām	

9. AMATA MĒRĶIS

Nodrošināt datu analīzi personāla vadības jomā, ieskaitot nodarbināto novērtēšanas rezultātus, mācību vajadzības un organizēt nepieciešamos apmācību pasūtījumus

10. AMATA PIENĀKUMI

	PIENĀKUMS	NOZĪMĪBA %	AMATA PIENĀKUMU IZPILDES STANDARTI
10.1. Veikt datu analīzi personāla vadības jomā	<p>10.1.1. kopā ar daļas vadību organizēt datu uzkrāšanu un apkopošanu personāla vadības jomā;</p> <p>10.1.2. izstrādāt datu analīzes un uzkrāšanas metodoloģiju atbilstoši ES praksei par datu analīzi penitenciārajā jomā ;</p> <p>10.1.3. veikt uzkrāto un iegūto datu analīzi atbilstoši izstrādātajai metodoloģijai un iestādes vajadzībām;</p> <p>10.1.4. sagatavot ziņojumus un pārskatus personāla vadības jomā balstoties uz datiem;</p>	30	<p>Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījumu vietu pārvaldes amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm dienesta gaitas likums;</p> <p>Valsts civildienesta likums;</p> <p>Darba likums</p>
10.2. analizēt nodarbināto novērtēšanas rezultātus un mācību vajadzības	<p>10.2.1. veikt datu apkopošanu un analīzi par nodarbināto ikgadējās novērtēšanas rezultātiem;</p> <p>10.2.2. apkopot ikgadējās novērtēšanas laikā identificētās mācību vajadzības un sagatavot mācību pasūtījumu.</p>	20	
10.3. analizēt	10.3.1. apkopot datus un veikt analīzi par	20	

apmācību efektivitāti	apmācību efektivitāti, ieguvumiem un atbilstību sākotnējām mācību vajadzībām. 10.3.2. organizēt darbinieku apmierinātības aptaujas.		
10.4.organizēt mentoringa procesu	10.4.1. organizēt mentoringa procesu IeVP 10.4.2. uzturēt ar mentoringa procesu saistīto iekšējo dokumentāciju; 10.4.3. veikt mentoringa procesa izvērtējumu, sagatavot ziņojumus un pārskatus.	25	
10.5. izpildīt citu augstākstāvošo amatpersonu dotos uzdevumus un rīkojumus, kas nav pretrunā normatīvo aktu prasībām	10.4.1. izpildīt augstākstāvošo amatpersonu dotos uzdevumus un rīkojumus	5	

11. KOMPETENCES

11.1. Spēja sagatavot, noformēt un kārtot dokumentus un pārskatus atbilstoši spēkā esošiem normatīviem aktiem;

11.2. Spēja organizēt mentoringa procesu;

11.3. Spēja analizēt informāciju un liela apjoma datus izmantojot datu analīzes metodes, rīkus un programmproduktus;

11.4. Spēja sadarbībā ar citām struktūrvienībām izveidot un realizēt apmācību plānu.

12. PROFESIONĀLĀ KVALIFIKĀCIJA	
12.1. IZGLĪTĪBA	pirmā līmeņa augstākā izglītība sociālās zinātnēs, vadībzinātnēs, tiesību zinātnēs vai personāla vadības jomā
12.2. PROFESIONĀLĀ PIEREDZE	Amata pienākumu pildīšanai nepieciešama darba pieredze personāla vadības jomā, vēlams, valsts pārvaldes iestādē.
12.3. PROFESIONĀLĀS ZINĀŠANAS UN PRASMES	Vēlama pieredze darbā ar analītisku pārskatu un ziņojumu sagatavošanu, datu analīzi.
12.4. VISPĀRĒJĀS ZINĀŠANAS UN PRASMES:	Latviešu valodas zināšanas C līmeņa 2.pakāpes apjomā, prasme izmantot datorprogrammas (<i>MS Office produkti, t.sk. tīmekļa pārlūkprogrammas</i>), biroja tehniku, informācijas datubāzes, prasme plānot un organizēt savu darbu, augsta atbildības sajūta, komunikācijas prasmes.

13. AMATA ATBILDĪBA
<p>13.1. atbild par normatīvo aktu ievērošanu;</p> <p>13.2. atbild par savlaicīgu, precīzu un kvalitatīvu doto uzdevumu izpildi;</p> <p>13.3. atbild par sagatavoto dokumentu kvalitāti un atbilstību normatīvajiem aktiem;</p> <p>13.4. atbild par pieņemtajiem lēmumiem amatam noteiktās kompetences ietvaros;</p> <p>13.5. atbild par darba aizsardzības prasību ievērošanu;</p> <p>13.5. atbild par uzticēto materiālo vērtību saglabāšanu un lietderīgi pamatotu rīcību ar tām amatam noteiktās kompetences ietvaros.</p>
14. AMATA TIESĪBAS
Amatam noteiktās kompetences ietvaros – saskaņā ar ārējiem normatīvajiem aktiem, Pārvaldes iekšējiem normatīvajiem aktiem, pildot amata pienākumus, nodarbinātajam ir tiesības pieprasīt un saņemt informāciju, kas nepieciešama amata pienākumu kvalitatīvai izpildei.
15. CITA INFORMĀCIJA
<p>VADĪTĀJS _____ / _____ / _____</p> <p style="text-align: center;"><i>paraksts</i> <i>datums</i></p> <p>DARBINIEKS _____ / _____ / _____</p> <p style="text-align: center;"><i>paraksts</i> <i>datums</i></p>

9.pielikums. Rīcību plāns izmaiņu ieviešanai

PROJEKTS

N.p.k.	Uzdevums	Mēneši no ieviešanas sākuma (pieņemot kā 1. mēnesis ir 2018.gada oktobris)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Pieņemt lēmumu par Personālvadības daļas attīstības scenāriju (kompetences centrs, pakalpojumu sniedzējs, jauktās attīstības scenārijs)	X	X	X									
2.	Apstiprināt IeVP personāla politiku	X	X	X									
3.	Apstiprināt Personāla politikas stratēģisko plānu	X	X	X									
4.	Pieņemt lēmumu par datu analītiku personāla vadības jomā				X	X							
5.	Pieņemt lēmumu par mentoringa procesa ieviešanu					X	X	X					
6.	Aprobēt un pilnveidot HOP sistēmu	X	X	X	X	X	X	X					
7.	Lai veicinātu jaunā IeVP personāla iekļaušanos darba vidē, izstrādāt IeVP nodarbinātā rokasgrāmata, ar nodarbinātajiem nepieciešamo informāciju par darbu IeVP.							X	X	X	X	X	X
8.	Veikt personāla aptauju, lai							X	X	X	X	X	X

	noskaidrotu viedokli par IeVP aktualitātēm un nozīmīgām tēmām.													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

10.pielikums. Aptauja par Personāldaļas darbību

VisiDati.lv

<https://www.visidati.lv/surveys/send/1379727930/print/>

Personālvadības daļas vērtējums



Aptaujas mērķis ir noskaidrot Jūsu domas un skatījumu, kā uzlabot leVP Personālvadības daļas darbu tā, lai atbalsts, ko sniedz šī daļa citām struktūrvienībām vienmēr būtu laicīgs, kvalitatīvs un palīdzētu citām struktūrvienībām pienākumu izpildē.

Aptauja ir pilnībā anonīma un notiek projekta ieslodzījuma vietu pārvaldes Eiropas Sociālā fonda projekta "Resocializācijas sistēmas efektivitātes paaugstināšana" Nr.9.1.3.0/16/I/001" iepirkuma "Personāla vadības funkciju audits un personāla procesu pilnveide" (iepirkuma identifikācijas numurs leVP 2018/30/ESF) ietvaros

1. Personālvadības daļa efektīvi komunicē un izskaidro izmaiņas iekšējos un ārējos normatīvos aktos, kas reglamentē personāla vadības jomu.

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

2. Personālvadības daļa laicīgi atbild uz informācijas pieprasījumiem un sniedz konsultācijas.

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

3. Kad es sazinos ar Personālvadības daļu, darbinieks, kurš atbild uz telefona zvanu, man sniedz visas nepieciešamas atbildes un informāciju

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

4. Es zinu, ar kuru daļas darbinieku man vajag sazināties, lai iegūtu informāciju un atbildes specifiskos personāla vadības jautājumos

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

5. Tas būtu noderīgi, ja Personālvadības daļas speciālisti specializētos konkrētos jautājumos un parējās struktūrvienības zinātu katra personāla speciālista specializācijas jomu

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

6. Esmu pārliecināts, ka jautājumi, ko esmu pārrunājis ar Personālvadības daļas speciālistiem, būs konfidenciāli un netiks izpausti neformālās sarunās

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

7. Personālvadības daļa ir atvērta iekšējiem un ārējiem klientiem

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

8. Personālvadības daļai ir skaidra izpratne par citu struktūrvienību vajadzībām

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

9. Personālvadības daļa strādā kā vienota komanda

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

10. Ja man kā vadītājam vai citas struktūrvienības darbiniekam ir jautājumi, kurus nepārzinu, esmu pārliecināts, ka Personālvadības daļa man palīdzēs

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

11. Ar Personālvadības daļu ir viegli sadarboties

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

12. Personālvadības daļa sniedz labas kvalitātes pakalpojumus

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

13. Uzskatu, ka vakantās vietas tiek aizpildītas diezgan ātri

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

14. Es zinu cik pūļu ir jāiegulda, lai atrastu jaunus darbiniekus

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

15. Personālvadības daļa dara visu iespējamo, lai atrastu kvalificētus darbiniekus

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

16. Mums ir tieši tik daudz darbinieku iestādē, lai veiktu funkcijas labi

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

17. leVP ir konkurētspējīgs un pievilcīgs darba devējs

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

18. Dažās iestādes jomās mums pietrūkst darbinieku.

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

19. Ja, ar personāla jomu saistītie iekšējie dokumenti un procesi iekļauj nevajadzīgus soļus, tad nosauciet kādi ir šie nevajadzīgie soļi

20. Ir pārāk daudz ziņojumu/iesniegumu papīra formātā personāla jautājumos

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

21. Kopumā leVP personāla politika palīdz iestādei būt

konkurētspējīgai darba tirgū

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

22. Personālvadības daļa ir spējīga ātri ieviest jaunas idejas

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

23. Personālvadības daļa ir nodefinējusi un seko līdzi darba izpildes standartiem un darba izpildes kultūrai

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

24. Es redzu, ka personāla jomā pieņemtie lēmumi ir taisnīgi un vienlīdzīgi, tajos nav aizspriedumu

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

25. Personālvadības daļa sniedz man atbalstu kā vadītājam, lai risinātu dažādas situācijas ar nodarbinātajiem, tajā skaitā arī konfliktsituācijas

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

26. Personālvadības daļa sniedz man metodisko atbalstu, lai disciplinētu un motivētu nodarbinātos

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

27. Esošie procesi leVP ir efektīvi, lai objektīvi novērtētu un atalgotu nodarbinātos

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

28. Es būtu ieinteresēts mācībās, kas būtu vērstas uz manu vadības prasmju attīstību

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

29. leVP ir ieinteresēta pilnveidot nodarbināto zināšanas un prasmes

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

30. leVP iedāvātas mācību programmas palīdz man pilnveidoties

1 2 3 4 5

Nepiekrītu Piekrītu

31. Novērtējiet, lūdzu, jūsu kopējo apmierinātību ar Personālvadības daļu

1 2 3 4 5

Slikti Labi

32. Miniet trīs svarīgākos darbus, kas būtu Personālvadības daļai jāveic, lai palīdzētu tieši Jums?

33. Kas būtu Personālvadības daļai jā dara, bet tā pašlaik nedara?

34. Ko Personālvadības daļa dara, bet tai nevajadzētu to darīt?

35. Ja Jums ir citi komentāri par Personālvadības daļas darbu vai personāla vadības jomu leVP, lūdzu padalieties

Rezultātu kopsavilkums

Aptauja "Personālvadības daļas vērtējums"

Respondentu statistika:

Respondentu skaits 120

Rezultātu kopsavilkums:

1. Personālvadības daļa efektīvi komunicē un izskaidro izmaiņas iekšējos un ārējos normatīvos aktos, kas reglamentē personāla vadības jomu.



2. Personālvadības daļa laicīgi atbild uz informācijas pieprasījumiem un sniedz konsultācijas.



3. Kad es sazinos ar Personālvadības daļu, darbinieks, kurš atbild uz telefona zvanu, man sniedz visas nepieciešamas atbildes un informāciju



4. Es zinu, ar kuru daļas darbinieku man vajag sazināties, lai iegūtu informāciju un atbildes specifiskos personāla vadības jautājumos



5. Tas būtu noderīgi, ja Personālvadības daļas speciālisti specializētos konkrētos jautājumos un parējās struktūrvienības zinātu katra personāla speciālista specializācijas jomu



6. Esmu pārliecināts, ka jautājumi, ko esmu pārrunājis ar Personālvadības daļas speciālistiem, būs konfidenciāli un netiks izpausti neformālās sarunās



7. Personālvadības daļa ir atvērta iekšējiem un ārējiem klientiem



8. Personālvadības daļai ir skaidra izpratne par citu struktūrvienību vajadzībām



9. Personālvadības daļa strādā kā vienota komanda



10. Ja man kā vadītājam vai citas struktūrvienības darbiniekam ir jautājumi, kurus nepārzinu, esmu pārliecināts, ka Personālvadības daļa man palīdzēs



11. Ar Personālvadības daļu ir viegli sadarboties



12. Personālvadības daļa sniedz labas kvalitātes pakalpojumus



13. Uzskatu, ka vakantās vietas tiek aizpildītas diezgan ātri



14. Es zinu cik pūļu ir jāiegulda, lai atrastu jaunus darbiniekus



15. Personālvadības daļa dara visu iespējamo, lai atrastu kvalificētus darbiniekus



16. Mums ir tieši tik daudz darbinieku iestādē, lai veiktu funkcijas labi



17. IeVP ir konkurētspējīgs un pievilcīgs darba devējs



18. Dažās iestādes jomās mums pietrūkst darbinieku.



19. Ja, ar personāla jomu saistītie iekšējie dokumenti un procesi iekļauj nevajadzīgus soļus, tad nosauciet kādi ir šie nevajadzīgie soļi

- 1) iesniegumu izvērtēšana par amatpersonas amatu savienošanu
- 2) Nav pietiekošas informācijas
- 3) Ar iekšējiem dokumentiem daudz maz ir kārtība, bet spēcīgi "klibo" komunikācija, it sevišķi ar potenciālajiem darbiniekiem (kandidātiem), tas izpaužas arī attiecīgo dokumentu sagatvošanā.
- 4) Nevaru tādus nosaukt
- 5) tādu nav
- 6) Nav informācijas
- 7) Grūtības komunikācijā
- 8) Nav
- 9) neietver
- 10) tik labi nepārzinu personāla jomas iekšējos dokumentus vai procesus, lai varētu komentēt.

- 11) grūti pateikt
 - 12) Nav
 - 13) Nav
 - 14) Uzskatu, ka iekšējie dokumenti un procesi neieklauj nevajadzīgus soļus
 - 15) Nav informācijas, lai izvērtētu.
 - 16) nav komentāru
 - 17) Būtu vēlams, lai amatpersonu (darbinieku) iepazīstināšana ar rīkojumiem par personālsastāvu (atvaļinājumu un brīvu dienu piešķiršana, pabalstu izmaksu) tiktu veikta caur pašapkalpošanās sistēmu HOP un pati amatpersona (darbinieks) veiktu atzīmi par iepazīšanos ar rīkojumu
 - 18) Visi vajadzīgi.
 - 19) Nezinu
 - 20) Nav
 - 21) Ja Pārvalde pieņem amatpersonu dienestā, tad uzskatu, ka Ieslodzījuma vietai nav nepieciešams saskaņot ziņojumu par pieņemšanas darbā un izstrādāt amatu aprakstus
 - 22) Viss ir saprotams
 - 23) Tādu nav
 - 24) Par maz, vai precīzāk sakot vispār nemaz netiek izmantoti e-paraksts. Tie nevajadzīgi tonnām sprinti makulatūras kalni kurus pēc tam iešuj mapēs, lai gan pagalmā 2018. gads un ir attīstījusies e-vidē, tas būtu ātri, efektīvi ar minimāliem izdevumiem nākotnē. Būtu nepieciešams izstrādāt e-dokumentu aprītes noteikumus un apmācīt personālu. Nevajadzīgi soļi nu piemēram - saņemto e-pastu izprintēt nest uz reģistrāciju un pēc izpildes iešūt vākos, vai rakstīt e-pastu kādam adresātam pēc tam to izprintēt un iešūt vākos utt. šādu piemēru irik uz soļa. Vai kāds vēlēs ko mainīt grūti atbildēt.....laikam jau ne visai.
 - 25) NAV
 - 26) Sakarā ar sistēmas HOP izveidi darbinieka personas lieta ir lieka. Varētu papildināt HOP ar dienesta gaitu, sodiem / pamudinājumiem, ar darbinieku (amatpersonu) vērtēšanām (.pdf formātā) un pilnībā atteikties no papīrformāta lietām.
- Un lai tās elektroniskās lietas ir pieejamā cietumu daļu vadībai un cietuma vadībai. Jo ar personāldaļas centralizāciju iepazīšanās ar personās lietām ir ļoti apgrūtināta, it sevišķi kad daļas priekšniekam vai vietniekiem kurus iecel amatā no cita cietuma, ir jāstrādā ar podotajiem par kuriem viņam nav informācijas, jo lietas atrodas pārvaldē.
- Un dabūt no pārvaldes lietas iepazīšanai nav viegli un vēl vairāk ja vajag iepazīties konfidenciāli ar lietas informāciju.
- 27) Nav
 - 28) Jaunu darbinieku darbā vai dienestā noformēšanas ilgums ir nesamērīgs un nav elastīguma un vēlmes, lai rastu pieeju katram kandidātam
- Tas liecina par sliktu darba devēja attieksmi nākotnē, par mēģēnu izprast darbinieka vajadzības un tās uzklaut
- 29) x
 - 30) Bez komentāriem
 - 31) Tas ir plaši diskutējams jautājums un lai uz to precīzi atbildētu ir nepieciešams skaidri zināt viņu kompetences.
 - 32) ---
 - 33) Personāldaļa nenovada ar e-pasta palīdzību visus attiecīgo dokumentāciju, tikai iepazīstina!
 - 34) Nevajadzīgie soļi nav zināmi.
 - 35) _
 - 36) nav
 - 37) Nav
 - 38) .
 - 39) nav
 - 40) _____
 - 41) Domāju, ka ne.
 - 42) nav
 - 43) nav
 - 44) tādu nav
 - 45) Nav
 - 46) Nav informācijas par esošiem soļiem
 - 47) Es nezinu.
 - 48) nav
 - 49) -
 - 50) es nezinu
 - 51) .
 - 52) Nav
 - 53) Nav komentāru
 - 54) Domāju, ka ne.
 - 55) nav
 - 56) nav

- 57) Iekšējie dokumenti atbilst ārējo normatīvo aktu prasībām. Līdz ar to nav nevajadzīgu soļu!
- 58) nezinu
- 59) Nesaskatu nevajadzīgus soļus.
- 60) Nav informācijas par soļiem un procesiem.
- 61) Amatspersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm ikgadējā formālā novērtēšana un to veidlapu ievietošana personu lietās.
- 62) Nav
- 63) nav
- 64) Grūti spriest.
- 65) nav lieku soļu
- 66) nav
- 67) ļoti daudz dokumentu iepazīstināšanai pret parakstu, bet man liekas ka pietiktu ar mutisku izskaidrošanu
- 68) nezinu
- 69) .
- 70) .
- 71) Viss ir labi
- 72) n
- 73) Nav
- 74) Nav
- 75) nav
- 76) Aplami ir tas, ka amatpersonas ziņojums par obligātās medicīniskās pārbaudes apmeklējumu stāv pie daļas priekšnieka. Pēc tam, kad amatpersona ir izgājusi veselības pārbaudi un tiek atsūtīta medicīnas kartiņa, personāla daļas darbinieks pa telefonu nosauc medicīnas kartiņas numuru un daļas priekšnieks to uzraksta uz amatpersonas ziņojuma un tad ziņojums nonāk grāmatvedībā. Uzskatu, ka lieki ir šajā procesā iesaistīt daļas priekšnieku.
- 77) nav nevajadzīgo soļu
- 78) nav nevajadzīgu soļu
- 79) man liekas tadus soļus nav
- 80) nav nevajadzīgo soļu
- 81) Pamatrikojumu (vienkāršu) saskaņošana ar Juridisko daļu
- 82) Neesmu šīs jomas darbiniece.
- 83) Nav nevajadzīgus soļus
- 84) nav komentāra
- 85) nav
- 86) Nav.
- 87) nav
- 88) Nevajadzīgo soļu nav.
- 89) nav
- 90) nav
- 91) nav
- 92) nav
- 93) -
- 94) -
- 95) nav
- 96) Nav
- 97) 1. Manuprāt, nevajadzīgu soļu nav.
- 98) 1. Darbinieka amata aprakstu gatavošana (3. eks.), var izsniegt darbiniekam vienu un pārējais ir elektroniskā formā.
2. Darbinieka ikgadējā novērtēšana nav vajadzīga, ja darbinieka kvalifikācijā, disciplīnā vai citā jomā nav nekādu izmaiņu vai notikumu.
3. Atvaļinājumu ziņojumu saskaņošana (daļas priekšnieks, cietuma priekšnieka vietnieks, cietuma priekšnieks), pietiek ar daļas priekšnieku, jo atvaļinājuma grafiku uz nākamo gadu jau apstiprinājis cietuma priekšnieks gada beigās.
4. Cerams ar HOP sistēmu dokumentu aprīte būs vieglāka!
- 99) nav komentāru
- 100) Ja lēmumu par pieņemšanu dienesta pieņem Personāla daļa, tad lai visi nepieciešami dokumenti noformē Personāla daļa darbinieki (amata apraksts, iesniegumi par pieņemšanu darba utt.), bet ne cietuma darbinieki un amatpersonas
- 101) Mans uzskats, ka Personāla daļai ir jābūt konkrēti katrā ieslodzījuma vietā, bet nevis Pārvaldē.
- 102) Nav viedokļa.
- 103) nav tādu
- 104) Šķiet, ka šobrīd tādu nav
- 105) Ļoti daudz papīra formas dokumentu - tagad iepriecina, ka daļu no iesniegumiem varēs iesniegt elektroniski.

Vēlētos, lai būtu viena veida prakse visu laiku - nevis katru reizi procesā kas ir mainījies un jau ir citi soļi kuri

- jāveic.
 106) nav
 107) Nav
 108) neiekļauj nevajadzīgus soļus
 109) -
 110) nezinu
 111) -
 112) Tādu nav
 113) Ja tiek prasīts atvaļinājums, kas saistīts ar bērniem (1.septembris, atvaļinājums par bērniem), tad katru reizi jāiesniedz bērna dzimšanas apliecība, kaut tā jau ir iesniegta stājoties dienestā vai piedzimstot bērnam
 114) Nesaskatu nevajadzīgus soļus
 115) ir jau atrisināts ar Hop sistēmu
 116) Nevaru komentēt
 117) Grūti pateikt. Iespējams, kāds solis ir lieks.
 118) netraucet strādāt
 119) saskaņošanas soļu varētu būt mazāk un dokumentu papīra formāta daudzums

20. Ir pārāk daudz ziņojumu/iesniegumu papīra formātā personāla jautājumos



21. Kopumā leVP personāla politika palīdz iestādei būt konkurētspējīgai darba tirgū



22. Personālvadības daļa ir spējīga ātri ieviest jaunas idejas



23. Personālvadības daļa ir nodefinējusi un seko līdzi darba izpildes standartiem un darba izpildes kultūrai



24. Es redzu, ka personāla jomā pieņemtie lēmumi ir taisnīgi un vienlīdzīgi, tajos nav aizspriedumu



25. Personālvadības daļa sniedz man atbalstu kā vadītājam, lai risinātu dažādas situācijas ar nodarbinātajiem, tajā skaitā arī konfliktsituācijas



26. Personālvadības daļa sniedz man metodisko atbalstu, lai disciplinētu un motivētu nodarbinātos



27. Esošie procesi leVP ir efektīvi, lai objektīvi novērtētu un atalgotu nodarbinātos



28. Es būtu ieinteresēts mācībās, kas būtu vērstas uz manu vadības prasmju attīstību



29. IeVP ir ieinteresēta pilnveidot nodarbināto zināšanas un prasmes



30. IeVP iedāvātās mācību programmas palīdz man pilnveidoties



31. Novērtējiet, lūdzu, jūsu kopējo apmierinātību ar Personālvadības daļu



32. Miniet trīs svarīgākos darbus, kas būtu Personālvadības daļai jāveic, lai palīdzētu tieši Jums?

- 1) grūti teikt
- 2) Attieksme
- 3) 1. jāuzlabo komunikācija;

2. jāpalielina darbību ātrums, bieži vien kandidāts saņem info no

Pārvaldes tikai pēc vairākām nedēļām, pēc cv nosūtīšanas;

3. vairāk jāskaidro personālam visa veida izmaiņas personālvadības un dienesta gaitas jautājumos.

4) Šobrīd nevaru nosaukt

5) 1. Apmācību organizēšana.

2. Normāla informācijas aprīte.

3. Saksarsmes kultūral

6) Būtu ļoti labi, ja Personāla daļas darbinieki ikdienā satiekoties vismaz sasveicinātos.

Iepazīstinātu ar personāla rīkojumiem, kas attiecas uz konkrēto darbinieku, konkrēti pa atvaļinājumiem.

Būtu labi uzzināt, ar ko odarbojas katrs konkrētais Personāla daļas darbinieks.

7) Uzlabot komunikāciju

Savlaicīga dokumentu sagatavošana

Savlaicīga informēšana

8) 1. personāla kvalitatīva atlase

2. personāla kvalifikācijas celšana, apmācības

3. konsultēšana

9) Nezinu

10) saksarsmes kultūra, pieņemto lēmumu skaidrošana, informācija par vakantajiem amatiem

11) 1. Metodiskā palīdzība konfliktsituācijās ar amatpersonām.

2. Inormācija par jaunumiem politikas plānošanas dokumentos, kas skar personālpolitiku iestādē.

3. Savstarpējās komunikācijas uzlabošanas pasākumi.

12) Kvalitatīvi un savlaicīgi ievadīt datus datorprogrammā, iepazīstināt nodarbinātos ar rīkojumiem

13) 1.

2.

3.

P.s. Nav saprotāma jautājuma būtība (tas varētu būt nevis darbi, bet personāla kvalifikācija)

- 14) Apmācības personālvadības jomā
- 15) Palīdzība problēm situācijās ;
- 16) līdz šim ir laba sadarbība un nekādas izmaiņas man nav nepieciešamas
- 17) 1. Informācijas sniegšana par darbībām HOP sistēmā

2. Konsultēšana darba likumdošanā
- 18) Personāla atlase.

- Palīdzība problēmjautājumos.
- 19) Nezinu
 - 20) Viss apmierinā
 - 21) jaundarbinieku pieaicināšana darbā (leVP reklāma);

kandidātu atlase un apmācība pirms darba uzsākšanas cietumā (sagatavot un pieņemt ieskautes, lai uzreiz pildīt dienestu cietumā);

- ievest dienestā kontrakts sistēmu;
- 22) Palīdzība nav vajadzīga. Parasti tā rodas konkrētās darba situācijās un tad es saņemu nepieciešamo palīdzību.
 - 23) Mani viss apmierina
 - 24) Jāmazina:

- 1.augstprātība!!!!!!
- 2.tiesiskais nihilisms!!!!!!
- 3.iedomība!!!
- 4.visatļautība!!!!
5. iemācīties sarunāties uz vienlīdzības principiem!!!
6. beidzot sākt ievērot LR spēkā esošās tiesību normas!!!! (piemēram Darba likums, Fizisko personu datu aizsardzības likums utt.)

Ja kopā spēsim kaut ko mainīt un uzlabot varbūt mazāk būs pazaudētas tiesas prāvas, izmaksāti finanšu līdzekļi par morāliem un cita veida prasījumiem.

- 25) 1. Aktīvāk jārekrutē personāls
2. Jāelektronizē personas lietas un visu info par nodarbinātā datiem jāvada elektroniski
- 26) 1) Jāsāk tiešām meklēt darbiniekus, jo tas ir aktīvs process bet mums tā nav. Pie mums notiek tā: Gan jau kāds atnāks tad būs labi, bet ja neatnāks?
- 2) leVP dabieņiem lūgums neuzdot cietuma darbiniekiem jautājumu: kāpēc Jums nav darbinieku? Šis jautājums pa tiešo ir jāadresē leVP koleģiem nevis cietumam. Cietumam nav atļauts meklēt jaunus darbiniekus un tas nav cietuma funkcija.
- 3)Ieviešot kādus jauninājumus tik tiešām informēt par jauninājumiem, nevis tikai norādīt lasiet rīkojumu, jo rīkojumi atnāk tipiski nogada gadā bet pamainīti dažī vārdi un procesi aiziet savādāk un tad rodas konflikti, Mēs tiesam lasām tas kas tiek atsūtīts bet darbs ar ieslodzītajiem pras lielas piepules lai būtu viss labi un saņemot rīkojumu ar it kā nelielām atšķirībām, butu vēlams lai nāktu ar pavad vēstuli ar norādīju kam jāpievērš uzmanību.
- 27) Nav
- 28) Man nav nepieciešama palīdzība, bet ieteiktu Personālvadības daļai svarīgus un neatliekamus darbus:

1. Jāizprot savas darbības nozīmi iestādē - atbalsts personālam.
2. Jāiemācās komunicēt ar amatpersonām un darbiniekiem, neatkarīgi no viņu ieņemamā amata.
3. Jāmaina līdz ar to politika jaunu darbinieku piesaistē darbam Pārvaldē.
- 29) 1. Kvalitatīva apmācība daļas priekšniekiem, viņu vietniekiem.
- 2.Korektums
- 30) Bez komentāriem
- 31) 1.Savlaicīga informācijas sniegšana attiecībā uz personālu.

2. Problēmajautājumu kopīga risināšana.

3. Informācijas neizpaušana citām ar to nesaistītām amatpersonām un darbiniekiem, kura attiecībā uz kādu darbinieku vai amatpersonu ir nonākusi personālspeciālista rīcībā.

32) Palielināt atalgojumu

33) 1. Dokumentāciju iepazīstināšana ar e-pasta starpniecību!

2. Izskatīto reģistrēto iesniegumu nenozaudēšana

3. Jāveic dokumentu arhīvu iznīcināšana katru gadu!

34) tieši man palīdzēt nevajag.

35) Efektīvāk meklēt jaunus darbiniekus, izmantojot ne tikai standarta paņēmieni, bet arī sekot līdzi jaunam tendencēm darba tirgū un iespējamo jauno darbinieku prioritātēm.

Personālvadības daļas vadībai jābūt vienādei attieksmei pret visiem darbiniekiem.

36) Man viss apmierina

37) Sadarbojamies ok.

38) 1. Savlaicīgi iepazīstināt ar aktuālajiem rīkojumiem;

2. vakances gadījumā iesaistīties (bez īpašas lūgšanas, atgādināšanas) jauna darbinieka meklēšanā (info par vakanci atjaunināšana attiecīgajos portālos, ja par darbu interesējas potenciāls darbinieks, tad pieklājīgi, ieinteresēti un izsmelīgi sniegt atbildes uz jautājumiem, piedalīties potenciālo darbinieku izvērtēšanā);

3. jauniem rīkojumiem/ kārtībām, kas skar plašāku darbinieku loku, papildus sagatavot procesa aprakstu/ infografiku - tas palīdzētu vieglāk un efektīvāk uztvert aktuālo/ visiem svarīgo informāciju.

39) Aktīva rīcība personālsastāva komplektēšanā;

Personālvadības daļas vadības cieņpilna attieksme pret strādājošiem un amatu kandidātiem.

40) 1. Daļai jābūt orientētai pārstāvēt un aizstāvēt darbinieku intereses nevis darba devēja intereses.

2. Daļai jāmaina attieksme no pavēlošas un nosodošas uz pretimnākošu un saprotošu.

41) 1. Konsultācijas.

2. Nosūtīšana uz semināru.

3. Dažāda veida stimulēšana.

42) pilnveidot personāla motivācijas sistēmu;

saliedāšanas pasākumi instruktoru sastāvam;

sabiedrības plašāka informēšana par iespēju dienēt leVP (piem. masu mediji)

43) 1. ļoti nepieciešams atbalsts darbiniekiem, esošo darbinieku motivācija:

- Atjaunot Valsts svētku sapulces uz vietas (cietumos, nevis tikai leVP), ar leVP pārstāvja dalību;

- Vienkāršot pamudinājumu, ka arī piemaksu par aizvietošanu piešķiršanas kārtību;

2. Organizēt mācības visiem priekšniekiem un vadītājiem par kolektīva vadišanas pamatiem.

3. Biežāk informēt darbiniekus par viņu iespējam un tiesībām.

44) 1. papildīt RCC uzraugu štata vietas

2. iecelt tādu priekšnieku kas arī pamudina darbinieku

3. atlaut saņemt naudas prēmijas par teicamu darbu

45) Nav

46) Operatīva informēšana par amatpersonu prombūtni

Piedāvāta apmācību plāna/semināru pieejamība/publicēšana/piedāvāšana

Konsultēšana darba likuma jautājumos

47) Es nezinu.

48) nezinu

49) -

50) es nezinu

51) -

- 52) Informācija
- 53) Kvalifikācijas pilnveidošana

Savlaicīga informācijas pieejamība par plānotām prsonālsastāva izmaiņām

- 54) 1. Nosūtītu uz semināru.
- 2. Iepazīstinātu ar jauniešiem.
- 3. Motivētu ar stimuliem.
- 55) nav nepieciešams
- 56) nav
- 57) 1) kvalifikācijas kursu organizēšana; 2) mana darba novērtējumu motivēt ar atbilstošu atalgojumu; 3) veikt kolektīva saliedēšanas pasākumus.
- 58) nezīnu
- 59) Jāsamazina papīra formāta ziņojumu daudzumu.
- 60) Visiem Personālvadības darbiniekiem un amatpersonām jāspēj sazināties valsts valodā C2 līmenī.

Personālvadības daļas amatpersonām jāprot un jāspēj veikt darba intervijas.

Jāievēro Darba likums un dienesta gaitas likums, neviss jāuzspiež likuma normu interpretācijas.

- 61) Nav
- 62) Jāorganizē apmācības CPDP par vadīšanas prasmēm
- 63) 1. Jauno darbinieku instruešana Darba drošības jautājumos.
- 2. Vienotu amata aprakstu izstrāde visos cietumos, to jau esam daļā izdarījuši, bet uzskatu, ka to bija jāizveido personālvadības daļai un amata apraksti dažādos cietumos, viena amata veicējam, nevajadzētu atšķirties.
- 64) Komentāru nav.
- 65) 1. Atbalsts;

2. Informācijas sniegšana;

3. Sadarbība.

- 66) nav
- 67) nav
- 68) ievadīt Horizon sistēmā rīkojumu informāciju pilnībā un savlaicīgi
- 69) 1. Jāierobežo savas ambīcijas atrodoties darbā;
- 2. Pārziņot sava darba specifiku un nianšes, informēt kolēģus katrā atsevišķā situācijā par izdevīgāko rīcību;
- 3. Jāiemācās būt komunikablām.
- 70) 1. laicīgi sniegt informāciju par man svarīgākajiem jautājumiem, pat tad, kad es to aizmirsu uzprast!
- 2. sniegt informāciju, ja man pienākas kāds likumisks labums
- 71) nav
- 72) n
- 73) 1. Organizēt mācības, kas saistītas ar tiešo darba pienākumu izpildi;
- 2. Organizēt piedalīšanos pieredzes apmaiņas pasākumos ar citām iestādēm (praktiska pieredze, problēmjautājumu apspriešana un t. t.)
- 74) Jānosaka skaidri definēta personāla politika.

Jāpanāk, lai Personālvadības daļa nekavējoties iepazīstina attiecīgo personu ar rīkojumu, kas tieši skar šo personu (piemēram, par atbalvojuma piešķiršanu (uzreiz pēc svinīgās sanāksmes), atvaļinājuma piešķiršanu, nosūtīšanu komandējumā utt.).

Uzskatu, ka Personālvadības daļai jāpiedalās pārrunās/intervijā ar pretendentu un izteikti laipni gan jāizzin pretendenta vajadzības, gan jāsniedz tūlītējs atbalsts saistībā ar papildus iesniedzamo dokumentu sarakstu, informāciju par paredzēto atalgojumu, prognozēm, cik ilgā laikā objektīvi personu ir iespējams pieņemt darbā/dienestā utt.

- 75) Normatīvo aktu izskaidrošana
- 76) 1. Mazāk lielu dokumentu papīra formātā.

2. Rīkojumi par personālu (iestādes iekšējie rīkojumi) būtu Personālvadības kompetencē nevis daļu priekšnieku

kompetencē.

3. Informēt un izskaidrot jaunāko informāciju, kas saistīta ar personālu.

77) Nav

78) nav

79) samazināt papīru apgrozījumu

80) nav svarīgākos darbus

81) 1. laicīgi informēt par nozīmīgām izmaiņām likumdošanā, kas saistītas ar dienestu

82) Nav pretenziju.

83) Nav svarīgākos darbus

84) 1) Jābūt skaidri saprotamai stratēģijai - tuvākā-tālākā nākotnē.

2) Kvalitatīva personāla atlase.

3) Kvalitatīva, profesionāla personāla apmācība.

85) Mani pašlaik viss apmierina

86) Mani pašlaik viss apmierināts.

87) Regulāras apmācības

88) Nav svarīgākos darbus.

89) nav

90) Esmu apmierināta ar Personālvadības daļas darbību

91) Personālvadības daļa strādā savā līmenī, viss ir kārtībā.

92) nav

93) -

94) -

95) visi iesniegumi, kas saistīti ar personālu.

ziņas par izdienu.

Cmek norīkojumi

96) Samazināt papīra ziņojumu skaitu

97) 1. Sadarbība;

2. Savlaicīga informācijas apmaiņa;

3. Jaunpieņemto normatīvo aktu dažu jautājumu izskaidrošana.

98) 1. Laicīgi informēt personālsastāvu par plānotajām izmaiņām saistībā ar darba vietām (skaitu, amatiem u. t. t).

2. Veikt izmaiņas darbinieku stimulēšanas sistēmā (bezjēdzīgi sacerējumi lai piešķirtu darbiniekam pateicību, nerunājot par lielāku apbalvojumu).

3. Savlaicīga informācijas sniegšana par plānotajiem kursiem, semināriem, kuros darbiniekiem var, un vajag piedalīties.

99) 1. Jāsakārto jautājums, kas saistīts ar darba aizsardzību;

2. Labs, zinošs, atbalstošs personāla speciālists;

3. Plašāka informācija par iespējām pilnveidot zināšanas;

100) 1. Pieaicināt un atlasīt jauno darbiniekus.

2. Sadarbība ar leVP Mācību centru, sagatavot un apmācīt jaunpieņemto amatpersonās un darbiniekus, lai viņi būtu uzreiz gatavi dienestam (ieskaites, pamat dokumentācija un pienākumi).

3. Izstrādāt, strādājušu amatpersonās un darbinieku pamodinājumu/motivēšanas un sodu sistēmu. Pašlaik esoša nedarbojas, un ne efektīva.

101) Jābūt ciešākai sadarbībai/komunikācijai un cienīt citus darbiniekus.

Jāinformē par jauninājumiem normatīvajos aktos/dokumentos.

Vairāk iejūtīgiem.

102) Lielāku atvērtību un laipnību, kā arī smaidu, jo ir novērots, ka liea daļa darbinieku šajā iestādē ir nelaipni un neatsaucīgi, dusmīgi, nemierīgi vai pārstrādājušie. Vai tas ir pārāk lielā pienākumu daudzuma dēļ vai nepietiekamā atalgojuma dēļ. Pienākumus samazināt vai celt algu.

103) Jākonsultē, ar darba kārtību saistītās lietās.

Jāiedod informācija par personām kuras vēlas dienēt konkrētā daļā.

Jāpalīdz ar ziņojuma paraugiem saistībā ar atvaļinājumu un papildus atvaļinājuma noformēšanu.

104) Uz šo jautājumu atbildi nesniegšu.

105) Piedāvāt apmācības darba prasmju uzlabošanai.

Papildināt elektroniski iesniedzamo dokumentu klāstu.

Izaugsmes iespējas (popularizēt/informēt par brīvajām vakancēm) vai strādājošo novērtējums (ir citas daļas kuras tiek apbalvotas (pateicības/goda raksti/brīvdienas utt.) salīdzinoši regulāri un citas daļas tiek lielākoties ignorētas, neskatoties uz padarīto un sasniegto, vienkārši tā iemesla dēļ, ka neviens neizvirza uz apbalvošanu).

106) nav

107) Nav

108) Saskarsme ar Personālvadības daļas darbu man ir minimāla, visas darbības vairāk vai mazāk ir atrunātas iekšējos normatīvajos aktos.

109) 1. Laipna un personiska attieksme (no konkrētiem darbiniekiem) un fleksibilitāte. Piemēram, iespēja izņemt atvaļinājuma daļu nevis 7 kalendārās dienas pēc kārtas, bet, piemēram, sadalīt šīs 7 dienas pa vienai dienai mēnesī 7 mēnešu garumā. Saprotu, ka štats pie mums ir liels, taču mums katram ir savas vajadzības pēc atpūtas.

2. Turēties pie iepriekš runātā. Nereti gadās situācijas, kad atkārtoti nepieciešams darīt vienu un to pašu darbību, taču katru reizi ceļi, kā sasniegt mērķi mainās. Piemēram, iepriekš sastādītais iesnieguma satura formulējums nav vairs derīgs. Ierosīnu visu uzreiz izrunāt kārtīgi, lai pēc tam nav jākavē darbs gan man, gan PD.

3. Man pietrūkst PD viedokļa par personāla politiku, ir sajūta, ka ilgtermiņa plānošana un mērķu izvirzīšana nenotiek, ir ikdienas tekošais darbs un notiek tikai tekošā darba uzlabošanas procesi. Manuprāt ar to ir par maz. Personāla daļai būtu jāiedod "bīdi" par personāla politiku un jāveido iekšējā komunikācija ar darbiniekiem.

110) -

111) -

112) Informāciju par vakanci laicīgi ievietot NVA mājas lapā.

Nekavējoties paziņot par kandidātiem uz vakantajiem amatiem.

113) Lielāka informācijas pieejamība par padotajiem, piemēram, kuriem beidzas novērtēšanas periods, CMEK un tml.

114) Visus jautājumus es varu veiksmīgi atrisināt.

115) es jau tagad varu visu uzzināt, ko man vajag

116) 1. Jāizstrādā personāla attīstības plāns

2. jāizstrādā mna s individuālais attīstības plāns pēc rezultātiem novērtēšanā

3. Jādala finanšu līdzekļi atbilstoši sniegtamam, nevis visiem vienādi, neatkarīgi no darba veikšanas, sarežģītības u.c.

117) Parasti steidzami darbi rodas darba gaitā, un tie tiek risināti kompetences ietvaros.

118) apmaksāt kvalifikācijas paaugstināšanas kursus

pieredzes apmaiņas pasākumus

kultūtas pasākumus apmeklējumus

119) laipnāku un atsaucīgāku attieksmi (konkrēta darbinieka)

vairāk skaidrojošas informācijas

elektroniska dokumentu saskaņošana

samazināt procesus parakstos (iekšējās kārtībās) birokrātiskas darbības

elstīgāku attieksmi pret darbinieku vajadzībām, kad ārējie normatīvie akti to pieļauj

33. Kas būtu Personālvadības daļai jā dara, bet tā pašlaik nedara?

1) grūti teikt

2) Nav atbildes

3) sk. iepriekšējo atbildi.

4) Manā rīcībā nav šādas informācijas

5) nezinu

6) Nav konkrētu piemēru

7) Skat. iepriekšējo jautājumu

8) Nav

9) Nezinu

- 10) lietišķa komunikācija ar kolēģiem, informēšana par izmaiņām normatīvajos aktos, kas būtiski skar darba vai dienesta attiecības, izdienu, atvaļinājumu u.tml.
- 11) Labs jautājums. Jāpdomā. :)
- 12) Iepazīstināt ar rīkojumiem
- 13) Nav atbildes
- 14) uzskatu, ka personālvadības daļa strādā labi
- 15) Savlaicīgi informēt par iespējamajām izmaiņām.
- 16) nezinu
- 17) nav tāda
- 18) Grūti pateikt!
- 19) Nezinu
- 20) Viss apmierinā
- 21) Dienesta pārbaudu veikšana
- 22) Nezinu
- 23) Nevaru pateikt
- 24) Jāievēro LR spēkā esošās tiesību normas!!!!!!! Jāmazina iedomība augstprātība. Strādājot IVP rodas iespieds ka likumdošana neattiecas uz šo iestādi. Visu nosaka ieņemamais amats Stabu ielā "es esmu likums".

Katastrofāli zems komunikācijas līmenis starp IVP administrāciju un Cietumu darbiniekiem un amatpersonām. Jāmazina augstprātība augstprātība un vēlreiz augstprātība. Uztvert savu kolēģus kā līdzvērtīgus, izglītotus, zinošu līdzcilvēkus.

- 25) Man nav šādas informācijas
- 26) Jāskaidro darbiniekiem kuri īsteno izmaiņas likumdošanā, personāl jomu, un arī jāgatavojas izmaiņu īstenošanai reālajā dzīvē. Kas ne vienmēr sanāk.

Izanalizēt pašiem savu darbu, ko dara personāl daļa un kāpēc viņi to dara, attiecīgi vai ir pamatojums (likums, MK noteikumi, rīkojums...) tam ko viņi dara, jo ne visi no personāl daļas ir kompetenti risināt jautājumus

- 27) Pievērst īpašu uzmanību vakantu uzraugu amatu aizpildīšanai.
- 28) Iepriekš jau minēju, bet galvenais izveidot daļā pozitīvu attieksmi pret visiem, lai būtu vēlme nodarbinātajiem interesēties par saviem pienākumiem kopsakarā ar tiesībām un esošie nodarbinātie spētu dot rekomendāciju topošajiem kolēģiem par tādiem kļūt
- 29) x
- 30) Bez komentāriem
- 31) Jāizvērtē prioritātes un izejot no tām vairāk uzmanības jāvelta jaunu kadru piesaistīšanai un esošo darbinieku motivācijai.
- 32) ---
- 33) 1. Daļas dokumentu arhīvu iznīcināšana katru gadu!

2. Konkrēto daļu amatpersonu dokumentu iepazīstināšana ne tikai pret parakstu, bet arī amatpersonu darba e-pastā, lai atvieglotu darbu!

- 34) Uzskatu, ka Personālvadības daļa savu darbu dara atbilstoši normatīvo aktu prasībām.
- 35) Aktīvi un pastāvīgi izmantot sociālos tīklus un leVP mājas lapu lai piesaistīt jaunus darbiniekus. Izstrādāt reklāmu, ja nepieciešams piesaistīt profesionālus šajā jomā.

Esoša sistēma ir novecojušies, nestrādā un nav interesanta jaunai paaudzei.

- 36) Nezinu
- 37) Nezinu
- 38) Iepriekšējā jautājumā (atbildē) minētais.
- 39) Sk. iepriekšējo atbildi
- 40) Jānodrošina lielāks atbalsts struktūrvienībām, jo Cietumos nav amata vienības - personālvadības speciālistus.
- 41) Manuprāt, pamatā viss tiek darīts.
- 42) nav informācijas
- 43) nav
- 44) nezinu
- 45) Personālvadības daļas darbs apmierina, neko mainīt nevajag.
- 46) Apmācību procesa vadīšana iestādē darbiniekiem
- 47) Es nezinu.
- 48) nezinu
- 49) -
- 50) nezinu
- 51) -
- 52) Viss, kas ir nepieciešams ir darīts
- 53) nav komentāru
- 54) Manuprāt, dara visu.
- 55) sekot dokumentācijas aprītei
- 56) nav
- 57) -

- 58) nav tādas informācijas
- 59) Man nav jautājumu kurus es nevarētu atrisināt ar Personālvadības speciālistu.
- 60) Jāapgūst valsts valoda un laipnība.
- 61) Personālvadības daļa ir pārāk noslogota ar "tehnisko" jautājumu risināšanu (t.i. dokumentu apstrādi).
- 62) Nevaru iedomāties
- 63) Nezināšu pateikt
- 64) Nezinu.
- 65) nav komentāru
- 66) Ar atbildību pildīt patreizējos pienākumus.
- 67) nav
- 68) .
- 69) Aktīvi jāizglītojas personāla atlases jautājumos. Jāapgūst vakanto amata vietu publicēšana ne tikai leVP mājas lapā, bet arī citos sociālajos tīklos un darba sludinājumu mājas lapās.
- 70) .
- 71) nav
- 72) n
- 73) Nav
- 74) Lūdzu skatīt atbildi uz iepriekšējo jautājumu.
- 75) Komunicēt ar NVA
- 76) Noformēt arī iestādes iekšējos rīkojumus, kas saistīti ar personālu.
- 77) Nekas
- 78) nekas
- 79) izpilda visas funkcijas
- 80) viss dara
- 81) -
- 82) Nav informācijas.
- 83) Vis dara
- 84) Inerta personāla (brīvo vakanču) meklēšana, par maz tiek medijos utt. atspoguļots cik var būt pievilcīgs darbs arī ieslodzījumu vietas sistēmā
- 85) Viss ir augstākā līmenī
- 86) Viss ir augstākā līmenī.
- 87) personālvadības daļas personālam biežāk rīkot sanāksmes par tekošiem darba jautājumiem
- 88) Viss dara
- 89) nav
- 90) pretenziju nav
- 91) Visu dara iespēju robežās.
- 92) nemaku pateik
- 93) -
- 94) -
- 95) Atbilstoši darba vietai komunicēt ar darbiniekiem.
- 96) Ieteikumu nav
- 97) Personālvadības daļa risina daudz jautājumu un notiek sadarbība ar citām nodaļām.
- 98) 1.Veikt darbinieku apmācību dokumentu aizpildīšanai un nodrošināt ar iesniegumu, ziņojumu paraugiem.
- 2.Veikt darbinieku personīgo datu uzkrāšanu (e-pasti, telefonu numuri).
- 3.Veikt jauno darbinieku dokumentu paketes pilnu izniegšanu (norīkojumi, nosūtījumi, amata apraksti. u.t.t.).
- 99) Jāveic ieslodzījuma vietu pārvaldes darbības un tēla popularizēšana, vakanto amatu vietu aizpildīšanai.
- 100) Veikt leVP potenciālas darbinieku un amatpersonu meklēšanu un informēt sabiedrību par mūsu darbu izmantojot dažādi avoti (sociālie tīkli, izstādes, apmeklēt izglītības iestādes).
- 101) Ciešāk jākomunicē, jāinformē par izmaiņām normatīvajos aktos.
- 102) Neiepapazstina ar sevi. Nestādās priekšā ar sevi kā personāldaļu. Šajā iestādē tā nerada savu imidžu, lomu un svarīgumu. Ļoti grūti pamanīt tās funkcionalitāti un aktivitāti šajā iestādē.
- 103) Nav pretenziju.
- 104) Aktīvāk jāiesaistās personālsastāva nokomplektēšanā.
- 105) Radīt sajūtu, ka ir iespējams aprunāties par neskaidrajiem jautājumiem, jo šobrīd, ja ir kas neskaidrs, bieži vien attieksme no daļas ir salīdzinoši vēsa, ja nav jau iepriekšpastāvošas draudzīgas attiecības ar daļas pārstāvi.
- 106) nav
- 107) -
- 108) Nav zināms nekas tāds, kas būtu jādara, bet netiek darīts
- 109) Iekšējās komunikācijas uzturēšana un veidošana ar darbiniekiem. Mums nav iekštīkls, taču iespējams kādā citā veidā stiprināt informācijas apriti starp cietumiem, piemēram, veidot iekšējo avīzi, izveidot īpašu e-pastu un caur to izplatīt informāciju, kas ir pietiekoši skaidra un saprotama. Piemēram, iekšējie rīkojumi, to grozījumi, darbinieku motivēšanas pasākumi, apsveikumi u.tml. Šobrīd ir sajūta, ka katrs sēžam aiz savām durvīm.

Tāpat personāldaļai būtu jāpieņem un jāveicina iestādes kā darba devēja prestiža celšana, izstrādājot personāla stratēģiju un ieviest to dzīvē. Piemēram, leVP Mācību centrs YouTube ir izvietojis savu video par to, ka nepieciešami jauni darbinieki.

Šobrīd darba sludinājumu teksti netiek sastādīti gana pievilcīgi. Nav arī prakse doties uz izglītības iestādēm un prezentēt cietumu kā potenciālu darba vietu.

Pats primārākais uzdevums - vismaz apkopot darbinieku kontaktinformāciju korekti un izplatīt visiem. Šobrīd tas notiek "brīvpriētīgā kārtā".

110) -

111) -

112) Ilgstoši vakantiem amatam varbūt būtu iespēja informāciju publicēt plašsaziņas līdzekļos, lai par mūsu vakancēm uzzinātu pēc iespējas plašāks pretendentu loks.

113) Šķiet, ka kopumā savu iespēju robežās tā cenšas darīt visu, kas tai jādara.

Runa varētu būt par atsevišķiem darbiniekiem, kas savu ambīciju dēļ labprāt noklusē svarīgu informāciju.

114) Visi uzdevumi tiek veiksmīgi izpildīti.

115) jāveic analītiskais darbs piemēram, par novērtēšanu rezultātiem, mācību vajadzību apkopojumu, personāla anketēšanu par dažādiem jautājumiem

116) Visi ar personāla atlasīti un attīstību saistītie jautājumi, pašlaik Personāļa ir "kadroviki", personāla lietu uzturētāji un kārtotāji

117) Manuprāt:

1) visus nodarbinātos jāinformē, kad ir konkrēti brīvs kāds amats, lai darbinieki (amatpersonas) zinātu par iespējām uz to kandidēt vai arī augt turpmākajā nākotnē; svarīga informētība un konkurence arī savā starpā;

2)

118) Personālvadība atrodas tālu no cietuma

119) sākotnēji nodrošināt skaidrojošu informāciju

34. Ko Personālvadības daļa dara, bet tai nevajadzētu to darīt?

1) Ieslodzīto identifikācijas/norēķinu karšu izgatavošana

2) Nav atbildes

3) Man šādas informācijas nav.

4) Manā rīcībā nav šādas informācijas

5) nezinu

6) Nav viedokļa

7) Trūkst informācijas

8) Izgatavo identifikācijas kartiņas notiesātajiem un apcietinātajiem

9) Nezinu

10) rīkojumu par komandējumu vai mācībām nosūtīšana uz ieslodzījuma vietu "stundu pirms darba dienas beigām"

11) Neoficiāli Izpauž informāciju trešajām personām

12) Nav

13) Nav atbildes

14) Uzskatu, ka personālvadības daļa savus darba pienākumus veic korekti

15) Nav informācijas.

16) nezinu

17) nav tāda

18) Nezinu.

19) strādā grāmatvedības jomā

20) Nav ne jausmas

21) Nav

22) Nezinu

23) Nezinu

24) Nodarboties ar tiesisko nihilismu. Iedomāties to, ka tikai viņi ir studējuši un tikai viņi zin likumus un tikai viņi zin kā pareizi tos jātulko. Bez nauda un dūsmām ieklausīties savu kolēģu priekšlikumus varbūt atšķirīgā viedoklī, bet vērā ņemamā viedoklī.

25) Manā rīcībā nav šādas informācijas

26) nav priekšlikumu

27) nezinu

28) nav informācijas

- 96) ieteikumu nav
- 97) Uz doto jautājumu nav informācijas.
- 98) Komentēt citu daļu darbu.
- 99) Veicamie darbi atbilst personāla jautājumu risināšanai
- 100) nav
- 101) Augstprātīga attieksme pret ieslodzījuma vietu darbiniekiem.
- 102) Nav viedokļa.
- 103) Viss ko Personālvadības daļa dara, ir vajadzīgs darīt.
- 104) Nav atbildes.
- 105) Brižiem šķiet, ka visu laiku mainās prakse kā dažādas darbības tiek veiktas. Būtu jauki, ja būtu viena prakse visiem darbiniekiem.
- 106) nezinu
- 107) -
- 108) Nezinu
- 109) -
- 110) -
- 111) -
- 112) Grūti pateikt.
- 113) Iespējams, ka gatavo atskaites, kas reāli nav nepieciešamas
- 114) nesaskatu nevajadzīgus soļus.
- 115) nemāku teikt
- 116) kaut kāds kartiņas gatavo, bet, nu to varbūt var, lietas drukātā veidā uzkrāj, lieto Horizon minimāli, gatavo doc, rīkojumus rakstveidā
- 117) Neesmu kompetents atbildēt uz šādu jautājumu.
- 118) Tādas darbības nav
- 119) uz šo jautājumu nevaru atbildēt

35. Ja Jums ir citi komentāri par Personālvadības daļas darbu vai personāla vadības jomu leVP, lūdzu padalieties

- 1) centos savas daļas darbu vērtēt objektīvi.
- 2) Nav
- 3) nav
- 4) Komentāru nav
- 5) Nav
- 6) Nav
- 7) Nav
- 8) Nav
- 9) Nav
- 10) personālvadības daļa nav lojāli noskaņota pret kolēģiem, padotajiem. Vadība uz telefona zvaniem atbild rupji
- 11) -
- 12) Nav
- 13) Nav
- 14) Nav komentāru
- 15) Sniegt atbalstu personāl vadības jomā, kopīgu mērķu un uzdevumu sasniegšanā.
- 16) nav komentāru
- 17) nav
- 18) Nav
- 19) Nav
- 20) Nav
- 21) amatpersonām sagatavot priekšlikumus pildīt dienestu pēc kontrakta
- 22) Komentāru nav
- 23) Komentāru nav
- 24) Pēc personiskiem novērojumiem un pieredze IVP Personālvadības daļa diezgan krasi atšķiras no citām radnieciskām daļām Valsts pārvaldē, diemžēl nekur citur ar tādu attieksmi un augstprātības līmeni nebiju sastapies.
- 25) Nav
- 26) nav
- 27) Nav
- 28) Nav citu
- 29) x
- 30) Bez komentāriem
- 31) Padies par darbu, vienmēr var labāk un Mēs uz to šobrīd arī ejam.
- 32) Parāk daudz papīra formāta darbu
- 33) Nav komentāru
- 34) nav.
- 35) Personālvadības speciālistu darbs pilnīgi apmierina.

Testa jautājumos iet runa par personālvadības daļas darbu kopumā, bet vajadzētu sadalīt speciālistu darbu un

vadības darbu. Tāpēc daudzas atbildes ir vērtējums visai daļai, nevis konkrētajiem darbiniekiem.

Gramatiskas kļūdās piedāvātāja testa?

36) Nav

37) Nav

38) .

39) nav

40) Personālvadības daļā ir pretimnākoši un atsaucīgi darbinieki, bet no daļas vadības attieksme ir pretēja. Īpaši sarežģīta situācija ir darba aizsardzības jomā. Cietumos nav atbilstošu speciālistu minētajā jomā, bet šā speciālista darba pienākumus ir jāpilda Cietumos strādājošiem bez atbilstošas apmācības un papildus atalgojuma.

Cietumos strādājošiem ar Rikojumiem tiek uzlikti aizvien jauni darba pienākumi, neskatoties uz to, ka pamatslodze ir ļoti liela, trūkst darbinieki. No IeVP puses tiek uzlikta liela atbildība un slodze darba pienākumu izpildei, bet atbalsts no Personālvadības strādājošiem nav. Ļoti daudziem amatiem vajadzētu pārskatīt noslēgtos līgumus un labot darba pienākumus līdz ar to arī darba samaksu.

41) Pamatā viss ir normāli.

42) nav

43) nav

44) nav

45) Nav

46) Nav informācijas

47) Viss kārtība.

48) nav

49) -

50) nav

51) -

52) nav

53) Nav

54) Pagaidām nav.

55) nav

56) nav

57) -

58) Nav

59) Komentāru nav.

60) Nav

61) Personālvadības daļa veic struktūrvienību nokomplektēšanu (tehnisko darbu) ar personālu, bet ikdienā personāla vadību veic tiešie vadītāji. Personāla vadības jomu var uzlabot tikai vienojoties visu struktūrvienību vadītājiem, kuriem krasi neatšķiras mērķi, uzdevumi un problēmu risinājumu metodes, kā arī izpratne par personāla vadības (t.sk. "audzināšanas") nozīmi.

62) Tā turpināt

63) Politikas jautājums - jāpaaugstina to darbinieku prestižu un skaitu, kuri vistiešākā veidā strādāt ar mūsu klientiem. Ar klientiem strādā un būtu jāstrādā tikai augstas klases profesionāļiem, kuru savu darbu novērtē un vadība novērtē viņu darbu un atbalsta visaugstākajā līmenī. Te svarīga lomu jauno kadru izglītošanai! To darbu veicējiem, kuri nav tiešsaitē ar ieslodzītajiem, ir jāpalīdz, ir jādomā, kā uzlabot tiešā kontaktu veicēja darba apstākļus.

64) Nav komentāru.

65) nav komentāru

66) Nav

67) nav

68) nav

69) .

70) -

71) nav

72) n

73) Nav

74) Nav.

75) nav

76) Šobrīd nav.

77) Komentāru nav

78) komentāru nav

79) Personālvadības daļas izpilda savas funkcijas laqbi

80) citu komentāru nav

81) -

82) Viss labi.

83) Nav

84) Visumā darbs iet uz labo pusi un pareizā virzienā, kaut vai jaunās Hop sistēmas ieviešanai

85) Mana sadarbība ar personāldaļu ir teicama

86) Mana sadarbība ar personāldaļu ir teicama.

87) mani apmierina

- 88) Nav komentāru.
- 89) nav
- 90) nav
- 91) Viss ir labi.
- 92) nav
- 93) -
- 94) -
- 95) nav
- 96) nav
- 97) Citu komentāru nav.
- 98) Nav.
- 99) Šajā anketā bija grūti izvērtēt Personālvadības daļas darbu, jo reāli darba procesā struktūrvienība saskaras un visus jautājumus risina tikai ar to personāla speciālistu, kurš atbild par konkrētu cietumu. Darba aizsardzības speciālists, nesniedz cietumiem, bez papildus pieprasījuma, nekādu informāciju, par to, kā šobrīd risināt un sakārtot jautājumus, kas saistīti ar darba aizsardzības pasākumiem, arī ieslodzītajām personām.
- 100) Izskatīt iespēju un sadarboties ar Juridisko daļu, izstrādāt kontrakts līgums Pārvaldes amatpersonām, pēc Aizsardzības ministrijas parauga. Kas atvieglo amatpersonu novērtēšanu, iesaiste apmācības procesus, un stimulē pilnvertīgi pildīt dienesta pienākumus.
- 101) nav
- 102) Pagaidām nav, bet ar laiku gan jau būs.
- 103) Nav.
- 104) Paldies par darbu.
- 105) Varbūt būtu noderīgi apmācīt pilnīgi visus darbiniekus/amatpersonas par pamata personālvadības jautājumiem, lai būtu vieglāk saprast kā tiek organizēti šīs daļas darbi.
- 106) man nav komentāru
- 107) -
- 108) Nav komentāru
- 109) -
- 110) -
- 111) -
- 112) Līdz šim ar Personālvadības daļu ir bijuši tikai pozitīvi kontakti un visas problēmas ir atrisinātas.
- 113) Lai turpina sadarboties ar cietumu struktūrvienībām, izglītojas paši un dalās ar iegūtajām zināšanām ar citiem!
- 114) komentāru nav.
- 115) Personāla speciālistiem nepieciešamas apmācības, lai veiksmīgi varētu meklēt jaunus darbiniekus, kā arī komunicēt ar strādāt gribošajiem un veikt kvalitatīvas darba intervijas un darbinieku atlasī
- 116) Darbinieku skaits veicamajiem pienākumiem (lietu kartošanai) ir pārāk liels.
- Ja PD neuzņemas pārējos ar personāla jautājumiem saistītu lietu - atlase, attīstība, motivācija, atalgojums-kārtošanu, tāds darbinieku skaits ir neadekvāts.
- 117) Iespējams, darbā nepieciešama lielāka atraktivitāte un ..
- 118) nav
- 119) Ir nepieciešami uzlabojumi atsevišķās darbības jomās

Skaidrojums: Izvēlēto atbilžu summa ir iegūta saskaitot respondentu visas atzīmētās atbildes uz šo jautājumu. Katras atbildes procentuālā vērtība tiek iegūta konkrētās atbildes izvēlēto reižu skaitu dalot ar kopējo iesniegto atbilžu summu.

11.pielikums. Ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļas un iestādes vadītāju Parakstu lapa par dalību informatīvos semināros (3.6.1.,3.6.2., 3.6.3.)



Ieslodzījumu vietu pārvaldes Eiropas Sociālā fonda projekts "Resocializācijas sistēmas efektivitātes paaugstināšana" Nr.9.1.3.0/16/1/001

"Personāla vadības funkciju audits un personāla procesu pilnveide"
(iepirkuma identifikācijas numurs IeVP 2018/30/ESF)

Rīgā, 2018.gada 31.maijā

Uzdevums 3.6.1. Organizēt informatīvo semināru ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļai un iestādes vadītājiem pirms personāla funkciju audita u.c. darbību uzsākšanas

Vārds, uzvārds	Paraksts
Tatjana Trocka	
Irīna Lopoča	
Andra Jaiķis	
Regīna Bolavska	
Aija Vasa	
Stija Felmaņa	
Ilga Bruņa	
Irīna Vlaste	
Māra Blome	
Agnese Janova	
Baiba Juti	



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLANS 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/L/001

"Personāla vadības funkciju audits un personāla procesu pilnveide"
(iepirkuma identifikācijas numurs IeVP 2018/30/ESF)

Rīgā, 2018.gada 31.maijā

Uzdevums 3.6.1. Organizēt informatīvo semināru Ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļai un iestādes vadītājiem pirms personāla funkciju audita u.c. darbību uzsākšanas

Vārds, uzvārds	Paraksts
ANNA ZEMČUKA	
KALVIS BERTĀKS	
Imants Dobins	
Vineta Zebere	
Lidija Jarova	
Sulta Kuciņa	
Egita Pajumarska	
Nelli Rukšins	

12.pielikums. Ieslodzījumu vietu pārvaldes Personālvadības daļas un iestādes vadītāju informatīvo semināru prezentācijas (3.6.1.,3.6.2., 3.6.3.)