

APSTIPRINU:

Sabiedrības ar ierobežotu atbildību
"KULDĪGAS KOMUNĀLIE
PAKALPOJUMI"

valdes loceklis
Kaspars Porīkis

2024. gada 16. decembrī

Ar grozījumiem, kas izdarīti 16.12.2024. Rīk.Nr. 355-r

SIA "Kuldīgas komunālie pakalpojumi" (KKP) Darba samaksas sistēma

I. Darba samaksas sistēmas mērķis

Darba samaksas sistēmas mērķis ir noteikt KKP darbinieku atalgojumu pamatprincipus. Sistēma izstrādāta ar mērķi noturēt kompetentus, uz attīstību vērstus un motivētus darbiniekus, atalgot darbiniekus atbilstoši atbildībai un darba rezultātiem, veicinot KKP noteikto vīziju, misiju, mērķu, attīstības virzienu un uzdevumu izpildi.

II. Darba samaksas sistēmas pamatprincipi

1. Darba alga vienas amata grupas robežās var atšķirties, ņemot vērā darbinieka kvalifikāciju, pieredzi, darba ražīgumu, jaunradi un citus ar darba kvalitāti saistītus faktorus.
2. Ar KKP valdes lēmumu tiek apstiprināts amatu grupu saraksts – darba algas apmēra sadalījums, norādot darba algas minimālās un maksimālās robežas katrai amatu grupai (pielikums Nr.1).
3. Uzņēmuma valde darba algas minimālās un maksimālās robežas pārskata ne retāk kā reizi trijos gados pēc uzņēmuma finanšu situācijas analīzes, statistikas datiem par darba samaksas izmaiņām darba tirgū valstī, plānotā darba apjoma un satura izmaiņām, balstoties uz struktūrvienību vadītāju priekšlikumiem.
4. Katram uzņēmuma darbiniekam, izņemot Īpašumu apsaimniekošanas daļas dzīvojamā fonda apsaimniekošanas sektora sētniekus, papildus amata noteiktajam pamatatalgojumam ir iespēja saņemt darba samaksas mainīgo daļu, kas ir atbilstoša darbinieka darba rezultātiem, individuālajam ieguldījumam.
5. Nepieciešamības gadījumā viens darbinieks aizvieto otru darbinieku, izņemot šādus amatus, uz kuriem darbinieku prombūtnes laikā Uzņēmumā uz noteiktu laiku pieņem citu darbinieku – ēku un apsaimniekojamās teritorijas pārzinis, atkritumu savācējs – krāvējs, ēku dežurants, apkopējs, sētnieks, otrreizējo izejvielu šķirotājs.

III. Darba samaksas struktūra

1. Uzņēmuma darbinieku darba samaksa sevī ietver: darba samaksas nemainīgo daļu jeb pamatatalgojumu, darba samaksas mainīgo daļu (prēmija), bonusus, kā arī piemaksas un jebkuru cita veida atlīdzību saistībā ar darbu.
- 1.1. Pamatatalgojums pēc akorda darba samaksas sistēmas tiek noteikts saskaņā ar uzņēmumā noteiktajām normām un izcenojumiem.

1.2. Īpašumu apsaimniekošanas daļas, dzīvojamā fonda apsaimniekošanas sektora sētniekiem noteikts pamatatalgojums, saskaņā ar attiecīgās apsaimniekojamās mājas iedzīvotāju lemtu, nepiemērojot darba samaksas mainīgo daļu.

2. Pamatatalgojums ir mēneša darba alga vai stundas tarifa likme.

2.1. Darba samaksas sistēmā pamatatalgojums ir balstīts uz katra amata vērtību punktu sistēmā atbilstoši noteiktai metodikai, izšķirot divas amatu grupas:

- intelektuālā darba veicēji (pielikums Nr. 2);
- fiziskā darba veicēji (pielikums Nr. 3).

2.2. Amata vērtība intelektuālā darba veicējiem tiek noteikta atbilstoši šādiem kritērijiem:

- Izglītība;
- profesionālā pieredze;
- darba raksturojums - garīgā piepūle;
- darba raksturojums - darba sarežģītība;
- darba raksturojums – sadarbība;
- atbildība par darba norisi;
- atbildība par rezultātiem;
- atbildība par lēmumiem.

2.3. Amata vērtība fiziskā darba veicējiem tiek noteikta atbilstoši šādiem kritērijiem:

- Izglītība;
- profesionālā pieredze;
- darba raksturojums – darba sarežģītība;
- darba raksturojums – darba metodes;
- darba raksturojums – veiklība;
- atbildība par darba norisi;
- atbildība par rezultātiem;
- atbildība par darba līdzekļiem;
- piepūle – fiziskā;
- piepūle – garīgā.

2.4. Intelektuālā darba veicēju grupā pamatatalgojuma aprēķina 5 punkti tiek pielīdzināti EUR 20,07, jo 5 punkti ir intelektuālā darba veicēju amata novērtējuma minimāli iespējamais solis.

2.5. Fiziskā darba veicēju grupā pamatatalgojuma aprēķina 1 punkts tiek pielīdzināts EUR 4,67, jo 1 punkts ir fiziskā darba veicēju amata novērtējuma minimāli iespējamais solis.

3. Darba samaksas mainīgā daļa (prēmijas):

3.1. Darba samaksas mainīgo daļu izmaksā, reizi ceturksnī intelektuālā darba veicējiem un fiziskā darba veicējiem reizi pusgadā. Situācijās, kad Uzņēmuma vai atsevišķas struktūrvienības finanšu rādītāji ir negatīvi un ar tendenci pasliktināties, valde var lemt par mainīgās daļas neizmaksāšanu atsevišķai struktūrvienībai vai uzņēmumam kopumā.

3.2. Darba samaksas mainīgo daļu nepiemēro darbiniekiem, kuri saņem valstī noteikto minimālo algu (šis noteikums ir spēkā līdz brīdim, kamēr pārējo darbinieku atalgojums tiek pacelts proporcionāli minimālās algas kāpumam). Atsevišķos gadījumos par īpašu ieguldījumu uzņēmuma darbībā var tikt vērtēti darbinieki, kuri saņem valstī noteikto minimālo algu.

- 3.3. Darba samaksas mainīgo daļu nosaka papildus atalgojuma nemainīgajai daļai atbilstoši noteiktā laika periodā sasniegtajiem darba rezultātiem.
- 3.4. Katra darbinieka individuālā ieguldījuma vērtība tiek vērtēta atbilstoši uzņēmuma darba samaksas mainīgās daļas noteikšanas kārtībā noteiktajam kritērijiem (pielikums Nr.4).
- 3.5. Atsevišķos gadījumos, bet ne biežāk kā vienu reizi gadā Uzņēmuma valde var lemt par atsevišķas prēmijas izmaksu atsevišķiem darbiniekiem par īpašiem ieguldījumiem Uzņēmuma darbībā. Šīs prēmijas apmērs nedrīkst pārsniegt 50% no darbinieka pamatatalgojuma.
- 3.6. Atkarībā no uzņēmuma budžeta iespējām, uzņēmuma vadītājs, pēc darbinieka motivēta iesnieguma un izglītības vai kvalifikācijas dokumenta saņemšanas, var noteikt atalgojuma mainīgo daļu līdz 10% no amatam paredzētā pamatatalgojuma, ja darbinieks, strādājot Sabiedrībā, ieguvis papildus izglītību vai kvalifikāciju, kas būtiski paaugstina darbinieka kompetences esošajā amatā, tādejādi veicinot gan individuālo profesionālo sniegumu, gan uzņēmuma pakalpojumu kvalitāti kopumā. Motivētais iesniegums kopā ar izglītības vai kvalifikācijas dokumentiem iesniedzams mēneša laikā no izglītības vai kvalifikācijas dokumenta izsniegšanas datuma.

4. Piemaksas:

4.1. Uzņēmumā var tikt noteiktas šādas piemaksas:

- 4.1.1. Par prombūtnē esoša darbinieka pienākumu pildīšanu, papildus saviem tiešajiem amata pienākumiem (piemaksu aprēķina no darbinieka, kurš aizvieto pamatatalgojuma):
- a) augstākstāvoša darbinieka pienākumu pildīšanu daļējā apjomā – līdz 30% no pamatalgojuma nemainīgās daļas;
 - b) cita darbinieka pienākumu pildīšanu daļējā apjomā – līdz 25 % no pamatatalgojuma nemainīgās daļas.
- 4.1.2. Par vakanta amata pienākumu pildīšanu, papildus saviem tiešajiem amata pienākumiem:
- a) augstākstāvoša amata pienākumu pildīšanu daļējā apjomā – līdz 30% no pamatalgojuma nemainīgās daļas;
 - b) cita amata pienākumu pildīšanu daļējā apjomā – līdz 25 % no pamatatalgojuma nemainīgās daļas.
- 4.1.3. Par papildus amata aprakstā noteikto pienākumu pildīšanu papildus tiešajiem amata pienākumiem – līdz 30 % no pamatalgojuma nemainīgās daļas.
- 4.1.4. Par virsstundu darbu un darbu svētku dienās – 100 % apmērā vai šis darbs tiek kompensēts ar atpūtas laiku citā laikā.
- 4.1.5. Par darbu nakts laikā – 50 % apmērā.
- 4.1.6. Par darbu, kas saistīts ar īpašu risku – saskaņā ar darba vides risku novērtējumu darbinieka amata pienākumi saistīti ar paaugstinātu psiholoģisko vai fizisko slodzi, vai paaugstinātu risku darbinieka drošībai un veselībai, ko nevar novērst vai samazināt līdz pieļaujamam līmenim ar citiem darba aizsardzības pasākumiem – 20% apmērā.
- 4.1.7. Par darbu Ziemas dienestā:
- a) Darba samaksu ziemas dienestā strādājošajiem transporta vadītājiem veic saskaņā ar tiem noteikto stundas tarifa likmi;

- b) Ziemas dienestā strādājošie (transporta vadītāji, atbildīgie par ziemas dienestu) saņem piemaksu par virsstundu darbu un darbu svētku dienā 100% apmērā, vai virsstundu darbs tiek kompensēts, piešķirot atpūtas laiku citā nedēļas dienā;
 - c) Par dežūras laiku, kad darbiniekam nav jātūra sniegs vai jākaisa, bet jābūt pieejamam, atsākoties snigšanai vai apledojumam, nepieciešamības gadījumā arī brīvdienās un svētku dienās nosaka rīkojumā pēc deleģēto darbu apjoma;
 - d) Atbildīgajam par Ziemas dienestu, to dežūras laikā nosaka rīkojumā pēc deleģēto darbu apjoma.
- 4.2. Pamatojoties uz darbinieka tiešā vadītāja sniegto informāciju par 4.1.1. un 4.1.3. apakšpunktos noteiktās piemaksas piešķiršanas nepieciešamību un noteikto apjomu, uzņēmuma atbildīgais darbinieks sagatavo rīkojumu par piemaksas piešķiršanu. Lēmumu par piemaksas piešķiršanu pieņem un rīkojumu paraksta uzņēmuma vadītājs.
- 4.3. Par 4.1.4.-4.1.5. apakšpunktos noteiktās piemaksas piešķiršanu lemj uzņēmuma atbildīgais darbinieks, kas veic uzņēmuma darbinieku darba samaksas aprēķinus, pamatojoties uz darbinieka tiešā vadītāja iesniegto darba laika uzskaites tabulu.
5. Īpaši motivējamo amatu vai īpaši motivējamo darbinieku noteikšana.
- 5.1. Katras struktūrvienības vadītājs var sniegt Uzņēmuma valdei izvērtēšanai pamatotus priekšlikumus par struktūrvienībā esošajiem īpaši motivējamajiem amatiem vai darbiniekiem, ņemot vērā darbaspēka tirgus tendences Kuldīgas novadā.
- 5.2. Īpaši motivējamo amatu vai darbinieku darba samaksas nemainīgā daļa jeb pamatatalgojums var tikt palielināts līdz 40%.

III. Sociālās garantijas

- 1. Sociālās garantijas tiek nodrošinātas visiem darbiniekiem.
- 2. Sociālās garantijas – pabalsti, kompensācijas un apmaksātas brīvdienas kas tiek piešķirtas darbiniekiem saskaņā ar Darba likumu, Koplīgumu un sabiedrības iekšējiem normatīviem aktiem un rīkojumiem.
- 3. Rūpējoties par darbinieku veselību, darba samaksas sistēmā kā samaksas sastāvdaļa iekļauta Uzņēmuma darbinieku veselības apdrošināšana.
- 4. Apdrošināšanas polise tiek piešķirta darbiniekiem ar kuriem noslēgts darba līgums uz nenoteiktu laiku un, kuri ir izturējuši noteikto pārbaudes laiku.
- 5. Apdrošināšanas piešķiršanu un polises apmaksājamo summu izvērtē un nosaka valde katru gadu atsevišķi, ņemot vērā uzņēmuma budžeta iespējas.

IV. Apmācības

- 1. Uzņēmums, ņemot vērā budžeta iespējas, sedz izdevumus, kas saistīti ar darbinieku apmācībām, kas paredzētas kvalifikācijas paaugstināšanai. Par kvalifikācijas celšanu būs atzīstama tāda apmācība (neatkarīgi no apmācības formas), kurā darbinieks iegūst, uzlabo, vai paplašina savā profesijā (amatā) nepieciešamās iemaņas un zināšanas, kuras ir iespējams un nepieciešams praktiski pielietot darba devēja labā. Vispārējās vai augstākās izglītības iegūšanu nebūs pamats uzskatīt par kvalifikācijas celšanu.

2. Uzņēmums var lemt par izdevumu segšanu darbinieka apmācībai, kas nav atzīstama par kvalifikācijas celšanu.
 - a. Par 1.un 2.punktā minēto apmācību izdevumu segšanu var tiks slēgta vienošanās starp Darbinieku un Uzņēmumu saskaņā ar Darba likuma 96.pantu.

SIA "Kuldīgas komunālie pakalpojumi"

valdes loceklis

Kaspars Poriķis

2023. gada 31.janvāra
SIA "Kuldīgas komunālie pakalpojumi"
Darba samaksas sistēmas
pielikums Nr. 1

**SIA "Kuldīgas komunālie pakalpojumi" darba samaksas apmērs
sadalījumā pa amatu grupām**

Minimālā un maksimālā darba alga, EUR	Amatu grupa
620-1600	Strādnieki, kvalificēti strādnieki
1000-2100	Speciālisti
1500-2200	Vadītāji
100-3500	Valde

Pielikums Nr.2

Intelektuālā darba novērtēšana

Pakāpe	Vērtēšanas rādītāja raksturojums	Punktu skaits
1	2	3
A1. Izglītība		
A1.1	Vidējā izglītība	20
A1.2	Profesionālā vidējā izglītība	35
A1.3	Pirmā līmeņa profesionālā augstākā izglītība (koledža)	55
A1.4	Akadēmiskā vai otrā līmeņa profesionālā augstākā izglītība (bakalaurs)	75
A1.5	Maģistra vai doktora grāds, kas iegūts atbilstošā zinātnes nozarē. (Būvspeciālists, IT)	100
A2. Profesionālā pieredze		
A2.1	Nav nepieciešama profesionālā pieredze	10
A2.2	Nepieciešama profesionālā pieredze līdz vienam gadam	25
A2.3	Nepieciešama profesionālā pieredze no viena līdz trim gadiem	45
A2.4	Nepieciešama profesionālā pieredze vairāk par trim gadiem	70
B1. Darba sarežģītība		
B1.1	Konkrētu darba uzdevumu izpilde, kuriem vienmēr ir paraugrisinājumi	20
B1.2	Konkrētu darba uzdevumu izpilde, kuriem ne vienmēr ir paraugrisinājumi	35
B1.3	Darba izpildes metodes nav noteiktas	55
B1.4	Struktūrvienības darba plāna izstrāde, tā izpildes organizēšana un kontrole	75
B1.5	Institūcijas darba plāna izstrāde, tā izpildes organizēšana un kontrole	95
B2. Garīgā piepūle		
B2.1	Informācijas iegūšana, apkopošana un pirmapstrāde (kodēšana, šķirošana) atbilstoši metodikām	10
B2.2	Informācijas iegūšana, pārveidošana jauna veida dokumentos, informācijas analīze projektu un lēmumu sagatavošanai	30
B2.3	Informācijas analīze, saimnieciskās un/vai sabiedriskās darbības izvērtēšana, secinājumu formulēšana lēmumu pieņemšanai	50
B2.4	Liela apjoma informācijas analīze, ņemot vērā informācijas mainīgumu, saimnieciskās un/vai sabiedriskās darbības izvērtēšana un konkrēta risinājuma izvēle lēmuma pieņemšanai	70
B3. Sadarbība		
B3.1	Sadarbība vienas struktūrvienības ietvaros	10
B3.2	Sadarbība ar citām struktūrvienībām vienas institūcijas ietvaros	30
B3.3	Sadarbība ar citām institūcijām	40
B3.4	Sadarbība ar starptautiskajām un/vai ārvalstu institūcijām	55

C1. Atbildība par darba norisi un rezultātiem		
C1.1	Atbildība par konkrēta darba veikšanu	10
C1.2	Atbildība par struktūrvienības darbu	30
C1.3	Atbildība par vairāku struktūrvienību darbu	45
C1.4	Atbildība par mazas institūcijas (līdz 25 amatiem) darbu	60
C1.5	Atbildība par vidēji lielas institūcijas (līdz 100 amatiem) darbu	90
C1.6	Atbildība par lielas institūcijas (vairāk nekā 100 amatu) darbu	125
C2. Atbildība par lēmumiem		
C2.1	Atbildība par lēmumiem konkrētu uzdevumu izpildes nodrošināšanai amatā	20
C2.2	Atbildība par lēmumiem, kas ietekmē struktūrvienības darbu	40
C2.3	Atbildība par lēmumiem, kas ietekmē vairāku struktūrvienību darbu	60
C2.4	Atbildība par lēmumiem, kas ietekmē institūcijas darbu	80
C2.5	Atbildība par lēmumiem, kas ietekmē attiecīgo nozari	100
KOPĀ		

Pielikums Nr.3			
Fiziskā darba novērtēšana			
Pakāpe	Vērtēšanas rādītāja raksturojums	Punktu skaits	Vērtējums
1	2	3	
A.1. Izglītība			
A1.1	Pamatizglītība, speciālā izglītība	17	
A1.2	Vispārējā vidējā izglītība	25	
A1.3	Profesionālā vidējā izglītība	33	
A1.4	Pirmā līmeņa augstākā izglītība (koledža)	41	
A.2. Profesionālā pieredze			
A2.1	Nav nepieciešama profesionālā pieredze	7	
A2.2	Nepieciešama profesionālā pieredze līdz vienam gadam	20	
A2.3	Nepieciešama profesionālā pieredze no viena gada līdz trim gadiem	33	
A2.4	Nepieciešama profesionālā pieredze vairāk par trim gadiem	47	
B.1. Darba sarežģītība			
B1.1	Vienkāršs un atkārtojams roku darbs	10	
B1.2	Mehanizēts roku darbs, kam nepieciešamas vispārīgās zināšanas	18	
B1.3	Mehanizēts darbs, kam nepieciešamas speciālās zināšanas	26	
B1.4	Automatizēts darbs, aparātūras process, kam nepieciešamas padziļinātas speciālās zināšanas	34	
B.2. Darba metodes			
B2.1	Darbs izpildāms bez īpašiem norādījumiem	10	
B2.2	Darba izpildes paņēmieni un metodes noteiktas tehniskajā dokumentācijā un instrukcijās	20	
B2.3	Darbs saistīts ar tā izpildes paņēmieni un metožu pilnveidošanu vai izvēli no vairākiem iespējamajiem variantiem	30	
B.3. Veiklība*			
(darba izpildei nepieciešamais ātrums un precizitāte)			
B3.1	Nepieciešama normāla fiziskā veiklība	10	
B3.2	Nepieciešama palielināta fiziskā veiklība un/vai kustību precizitāte	15	
B3.3	Nepieciešama liela fiziskā veiklība un/vai kustību precizitāte	20	
B3.4	Nepieciešama sevišķi liela fiziskā veiklība un/vai kustību precizitāte	25	
<i>Piezīme.</i> * Vērtēšanas komisija var konkretizēt vērtēšanas rādītāja raksturojumu, izstrādājot darba īpatnībām atbilstošus veiklības vērtēšanas kritērijus.			
C.1. Atbildība par darba norisi un rezultātiem			
C1.1	Atbildība par patstāvīgi vai sadarbībā ar citu darbinieku veicamo darbu	10	
C1.2	Atbildība par kolektīvā (līdz 10 cilvēkiem) kopīgi veicamo darbu	22	

C1.3	Atbildība par kolektīvā (vairāk par 10 cilvēkiem) kopīgi veicamo darbu	34	
C.2. Atbildība par darba līdzekļiem un priekšmetiem			
C2.1	Nepastāv varbūtība nodarīt mantisku zaudējumu	10	
C2.2	Pastāv varbūtība nodarīt nelielu (līdz 50 latiem) mantisku zaudējumu no darbinieka neatkarīgu apstākļu dēļ	17	
C2.3	Pastāv varbūtība nodarīt lielu (vairāk par 50 latiem) mantisku zaudējumu no darbinieka neatkarīgu apstākļu dēļ	24	
C.3. Atbildība par darba aizsardzības instrukciju ievērošanu			
C3.1	Pastāv zems darba vides risks attiecībā uz darbinieku (neliela nelaimes gadījuma iespējamība)	10	
C3.2	Pastāv darba vides risks attiecībā uz darbinieku (pastāv nelaimes gadījumu iespējamība)	17	
C3.3	Pastāv darba vides risks attiecībā uz darbinieku un citām personām (pastāv nelaimes gadījumu iespējamība)	24	
D.1. Fiziskā piepūle*			
D1.1	Darbs, kam nepieciešama neliela fiziskā piepūle	8	
D1.2	Darbs, kam nepieciešama noteikta fiziskā piepūle	15	
D1.3	Darbs, kam nepieciešama palielināta fiziskā piepūle	22	
D1.4	Darbs, kam nepieciešama liela fiziskā piepūle	29	
Piezīme. * Vērtēšanas komisija var konkretizēt vērtēšanas rādītāja raksturojumu, izstrādājot darba īpatnībām atbilstošus fiziskās piepūles vērtēšanas kritērijus.			
D.2. Garīgā piepūle			
D2.1	Darbs saistīts ar vienkāršu informāciju, kura nav jāapstrādā un nerada stresa situāciju. Nav nepieciešama garīgā piepūle	8	
D2.2	Darbs saistīts ar informāciju, kura nepārtraukti jāapstrādā, un ir nepieciešama neliela garīgā piepūle. Iespējama periodiska stresa situācija	16	
D2.3	Darbs saistīts ar plašu, daudzveidīgu informāciju, kura nepārtraukti jāapstrādā, un ir nepieciešama liela garīgā piepūle, kas nepārtraukti rada stresa situāciju	24	
PUNKTI KOPĀ			0

SIA "Kuldīgas komunālie pakalpojumi" (KKP) Darba samaksas mainīgās daļas noteikšanas kārtība

Darba izpildes plānošanas un novērtēšanas mērķis ir uzlabot KKP darbības rādītājus.

I. Kāpēc novērtēšana ir svarīga darbiniekiem?

Tas ir veids, kā argumentēti atbildēt uz jautājumiem, kuri ir vissvarīgākie katram darbiniekam:

- Kā man veicas darbā?
- Kāda nākotne mani šeit gaida?
- Ko es varu darīt, lai strādātu labāk?

Darba izpildes plānošana

II. Kāpēc ir svarīgi noteikt individuālos mērķus?

Tāpēc, ka:

- Tie rada skaidrību darbiniekiem par to, kas jāsasniedz un kādas ir vadītāja prasības attiecībā uz rezultātiem;
- Darbiniekiem ir vieglāk koncentrēties uz svarīgāko (prioritātēm);
- Ņemot vērā lielāku skaidrību par prasībām un prioritātēm, uzlabojas darba rezultāts;
- Pamatojoties uz skaidru individuālo plānu, arī atskaitīties par padarīto ir vienkāršāk.

III. Kā plānot individuālos mērķus?

Svarīgi atcerēties, ka darbinieka individuāli darba mērķi izriet no uzņēmuma un attiecīgās struktūrvienības mērķiem un ietver noteiktu atbildības daļu no tā, kas jāsasniedz uzņēmumam kopumā. Tas nozīmē, lai noteiktu darbinieka individuālos mērķus, jābūt skaidrībai par uzņēmuma un katras struktūrvienības mērķiem un uzdevumiem.

Idejas individuālajiem mērķiem var meklēt šādos avotos:

- Uzņēmuma stratēģijas plānā;
- Uzņēmuma vīzijā, misijā un vērtībās;
- Amata pienākumos;
- Struktūrvienības atskaišu rādītājos;
- Diskusijās ar kolēģiem un iekšējiem/ārējiem klientiem;
- Problemātiskās situācijās, ar kurām darbinieks sastopas darba procesā.

IV. Kādi ir darbinieka pienākumi darba izpildes plānošanas posmā?

- Orientēt savus mērķus uz iestādes misiju, vīziju vērtībām un stratēģiju;

- Analizēt kādi ir svarīgākie pienākumi šajā amatā;
- Noteikt vissvarīgākos mērķus, kurus varētu sasniegt nākamajā periodā;
- Padomāt, kādai jābūt veiksmīgai darba izpildei katrā no darba jomām, kādi būtu tās svarīgākie rezultātu rādītāji;
- Iepazīties ar novērtēšanas kritērijiem un aizpildīt veidlapu;
- Sagatavoties pārrunām ar vadītāju.

V. Kādi ir vadītāja pienākumi darba izpildes plānošanas posmā?

- Orientēties uz iestādes misiju, vīziju vērtībām un stratēģiju;
- Identificēt svarīgākos amata pienākumus;
- Saprast, kas ir sasniegts iepriekšējā periodā un kas nodarbinātajiem būtu jāsasniedz nākamajā periodā;
- Aizpildīt veidlapu par darbinieku, pārskatīt un precizēt nodarbinātajam noteiktos mērķus un to sasniegšanas rādītājus;
- Sagatavoties pārrunām ar darbinieku.

VI. Kā pareizi formulēt individuālos mērķus?

Mērķi jāformulē tā, lai būtu saprotams, kas ir jādara un kādam jābūt rezultātam. Mērķa formulējumu pārbauda atbilstoši SMART principiem, kas palīdz novērtēt, vai mērķis ir pareizi formulēts (tomēr tas nepalīdz atšķirt, vai tas ir atbilstošs uzņēmuma mērķiem vai nē).

S-specifisks un saprotams

M-mērāms kvantitatīvi un kvalitatīvi

A-atbilstošs un sasniedzams

R-uz rezultātu orientēts

T-ar atbilstošu laika termiņu

VI. Kā vērtē nodarbinātā darba izpildi?

Darbinieka darba izpildi vērtē tiešais vadītājs-tas, kurš vislabāk pārzin nodarbinātā sniegumu visā vērtēšanas periodā. Darbinieks pats savu darbu izpildi nevērtē, tomēr sniedz komentārus par katru no darba izpildes kritērijiem, pamatojot un skaidrojot, kā viņa paveiktais atbilst amata prasībām. Darbinieka komentāriem jābūt pietiekoši detalizētiem un pilnībā balstītiem uz konkrētiem faktiem, lai vadītājs, ar tiem iepazīstoties, varētu gūt pilnīgu priekšstatu gan par darbinieka panākumiem, gan jomām, kurām nepieciešama attīstība.

VII. Kā vērtēt individuālo mērķu sasniegšanu?

Individuālo mērķu sasniegšanu var vērtēt tikai pēc tam, kad zināmu laiku (ne mazāk par trim mēnešiem) pirms novērtēšanas vadītājs ar darbinieku ir vienojušies par sasniedzamiem mērķiem. Tas nozīmē, ka pirmajā darba izpildes plānošanas un novērtēšanas reizē šis darba izpildes kritērijs netiek vērtēts.

Individuālo mērķu sasniegšanas atskaides punkts ir iepriekš noteiktie sasniedzamie mērķi un to rezultāti, salīdzinot plānoto izpildes līmeni ar aktuālo. Vērtējums jānorāda katram mērķim atsevišķi.

Vadītājs, vērtējot mērķu sasniegšanu, ņem vērā gan to, vai plānotie mērķi ir sasniegti, gan to, kādi veicinošie un kavējošie faktori ir ietekmējuši individuālo mērķu sasniegšanu. Tāpēc vērtējums šajā kritērijā var arī nebūt precīzi atbilstošs mērķa izpildes statusam. Arī pilnībā izpildītu mērķi vadītājs var atzīt par līdz galam neizpildītu, vai otrādi. Šādam vērtējumam nepieciešams precīzs un izsmelošs pamatojums no vadītāja puses, lai darbinieks varētu to ņemt vērā nākamajā periodā.

VIII. Kā vērtēt darba pienākumu izpildi?

Analizējot savu darba pienākumu izpildi, darbinieks sniedz komentāru par to, kā viņš ir spējis izpildīt amata pienākumu izpildes apjoma un kvalitātes prasības, norādot savas stiprās un vājās puses. Komentāram jābūt konkrētam, ar atsaucēm uz noteiktiem pienākumiem, kuri minēti amata aprakstā, taču nav nepieciešams detalizēti analizēt katra pienākuma izpildi, ņemot vērā to, ka ne visi amata aprakstos minētie piemēri ir pastāvīgi veicami un to detalizācijas pakāpe dažādiem amatiem ir atšķirīga.

IX. Kā nosaka darba izpildes kritēriju vērtību?

Darba izpildes kritērija vērtību nosaka darbinieka tiešais vadītājs. Kopējais kritēriju punktu skaits ir 100. Šie 100 punkti pēc tiešā vadītāja ieskatiem sadalās pa kritērijiem. Kritērijs, kurš veicamajam darbam ir būtiskāks, saņem lielāku kritērija vērtību. Piemēram: Fiziskā darba veicējam "darba laika ievērošana" un "darba pienākumu izpildes" kritēriju vērtība būs lielāka par "darba vietas kārtību". Viena Kritērija maksimālā vērtība var būt 20 punkti. Būtiski, ka vadītāju un speciālistu anketās kritēriju vērtību attiecībām starp mērķiem un pārējiem kritērijiem jābūt 50:50. Tas nozīmē, ka mērķiem kopā jābūt novērtētiem ar 50 punktiem un pārējo kritēriju kopsummai arī jābūt 50 punktiem.

Vienas struktūrvienības ietvaros, vienāda amata kritēriju vērtībām ir jābūt vienādām.

Pēc darbinieku izvērtēšanas un nākamā perioda mērķu izvirzīšanas būtiski, lai darbinieks tiktu informēts par nākamā izvērtēšanas perioda kritēriju vērtību.

X. Kā iegūtos punktus pārvērš piemaksā?

Katrs kritērijs var tikt vērtēts ar "izpildīts", vai "nav izpildīts". Ja kritērijs novērtēts ar "izpildīts", tad darbinieks saņem par kritēriju piešķirto punktu skaitu, ja novērtē ar "nav izpildīts", tad par šo kritēriju darbinieks punktus nesaņem.

Lai nodarbinātais saņemtu atalgojuma mainīgo daļu, saņemtajam punktu skaitam jābūt vismaz 60.

Par 100 nopelnītiem punktiem atalgojuma mainīgā daļa ir 100% apmērā no 72% pusgadā (36%, ja vērtēšana notiek 1x ceturksnī) no pamatatalgojuma.

Aprēķiniem: iegūtais punktu skaits ir proporcionāls mainīgās daļas apjomam no 72% (ja vērtēšana notiek 1x pusgadā) vai 36%, ja vērtēšana notiek 1x ceturksnī.

Piemēri:

Vērtējot darbinieku 1x pusgadā, ja nodarbinātā pamatatalgojums ir 800,00 EUR un iegūtai 60 punkti, tad:

$$800,00 \cdot 0,72 = 576,00 \text{ EUR}$$

$$576,00 \cdot 0,60 = 345,60 \text{ EUR}$$

Vērtējot darbinieku 1x ceturksnī, ja nodarbinātā pamatatalgojums ir 800,00 EUR un iegūtai 60 punkti, tad:

$$800,00 \cdot 0,36 = 288,00 \text{ EUR}$$

$$576,00 \cdot 0,60 = 172,80 \text{ EUR}$$

XI. Cik bieži notiek vērtēšana?

Ir trīs dažādas darbinieku darba rezultātu vērtēšanas anketas, kurās ir atšķirīgi kritēriji:

- Fiziskā un kvalificētā fiziskā darba veicējiem (vērtēšana 1x pusgadā);
- Speciālistiem (vērtēšana 1x ceturksnī);
- Vadītājiem (vērtēšana 1x ceturksnī).

XII. Pārrunas.

Pārrunu galvenais mērķis ir, lai vadītājs un nodarbinātais kopīgi meklētu un atrastu iespējas tālākai nodarbinātā attīstībai un izaugsmei, analizējot darba izpildi iepriekšējā periodā un plānojot nākamajā periodā sasniedzamos mērķus un veicamās attīstības darbības.

Lai pārrunas būtu veiksmīgas un sniegtu vēlamo attīstošo efektu, nepieciešams ievērot šādus nosacījumus:

- Jāsagatavojas pārrunām, apdomājot, ko vēlaties sasniegt, ko gaida sarunu partneris, kādas aktivitātes var sekot Jūsu sarunai;
- Labi jāpārziņina veidlapa un tās saturs;
- Jābūt gatavam paskaidrot savu viedokli vienkāršā, tiešā formā, bez emocijām;
- Problemātiskos jautājumus jāanalizē no attīstības iespēju viedokļa, balstoties uz pozitīvo nodarbinātā sniegunā, nevis koncentrējoties uz negatīvajiem aspektiem

Jāatceras! Attīstības darbību izpilde (piemēram: apmācības) nenodrošina automātisku vērtējuma paaugstināšanu noteiktā darba izpildes kritērijā.

XIII. Kādi ir vadītāja pienākumi pārrunu laikā?

Vadītājam, kurš ir arī attīstības pārrunu vadītājs un sarunu virzītājs, ir šādi pienākumi pārrunu laikā:

- Sagatavot tikšanās plānu un laika grafiku;
- Pārskatīt un pārrunāt nodarbinātā nākamā perioda darba plānu un darba izpildes novērtējumu;
- Uzklaut un atbilstoši reaģēt uz darbinieka pašvērtējumu un sniegt atgriezenisko saiti-konstruktīvu viedokli par nodarbinātā sniegumu;
- Pārrunāt savu vērtējumu par nodarbinātā pienākumiem mērķu sasniegšanā, īpaši:
 - Stiprām pusēm/sasniegumiem;
 - Vājām pusēm/trūkumiem;
 - Attīstības vajadzībām

Ieteikumi vadītājiem:

Veikt piezīmes ikdienā par vērtējamiem darbiniekiem, lai vieglāk būtu balstīties uz konkrētiem faktiem.

XIV. Kādi ir nodarbinātā pienākumi pārrunu laikā?

- Atklāti un objektīvi pārrunāt savu sniegumu iepriekšējā periodā;
- Salīdzināt savu viedokli par darba izpildi ar vadītāja vērtējumu, skaidrojot viedokļu atšķirību iemeslus;
- Lūgt vērtējuma skaidrojumu, ja ir jautājumi vai neskaidrības;
- Apdomāt, kā vadītāja atgriezeniskā saite ietekmēs darba izpildes plānu nākamajam periodam;
- Uzklaut un atbilstoši reaģēt uz vadītāja vērtējumu un sniegto atgriezenisko saiti.