

2011

Kompetenču vārdnīca

Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti

Projekta īstenošanu 100% apmērā finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību. Projekta „Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē” mērķis ir sekmēt valsts konkurētspējas paaugstināšanos, īstenojot efektīvu strukturālo reformu ieviešanu valsts pārvaldē, kā arī paaugstinot reformu plānošanas, ieviešanas un uzraudzības instrumentu kvalitāti.



Satura rādītājs

2

1. Kas ir kompetences?.....	4
2. Kompetenču aprakstu struktūra.....	4
3. Kompetenču modeļu veidošana.....	5
4. Kompetenču modeļu paraugi	6
7. Kompetenču saraksts un definīcijas	11
8. Kompetenču apraksti	14
I. Starppersonu efektivitātes kompetences	14
1.1. Atsaucība.....	14
1.2. Attiecību veidošana un uzturēšana.....	14
1.3. Darbs komandā.....	15
1.4. Komunikācija	15
1.5. Orientācija uz klientu	16
II. Domāšanas un problēmu risināšanas kompetences.....	17
2.1. Analītiska domāšana	17
2.2. Elastīga domāšana.....	18
2.3. Konceptuāla domāšana.....	18
2.4. Radoša domāšana un novatorisms.....	19
III. Personīgās efektivitātes kompetences.....	19
3.1. Iniciatīva.....	19
3.2. Orientācija uz attīstību	20
3.3. Patstāvība	20
3.4. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	21
IV. Uzdevumu un procesu pārvaldīšanas kompetences	21
4.1. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	21
4.2. Plānošana un organizēšana.....	22
4.3. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti	22
V. Vadītāju kompetences.....	23
5.1. Darbinieku motivēšana un attīstīšana.....	23
5.2. Komandas vadīšana.....	24

5.3. Pārmaiņu vadīšana.....	24	3
5.4. Rezultātu nodrošināšana	25	
5.5. Stratēģiskais redzējums	25	
VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana	26	
6.1. Ētiskums	26	
6.2. Lojalitāte.....	27	
6.3. Organizācijas vērtību apzināšanās	27	

1. Kas ir kompetences?

Jēdzienus „kompetence, kompetences” ikdienas saziņā lieto ar dažādām nozīmēm – gan *pilnvaru* nozīmē, gan *lietpratības* nozīmē¹, tomēr mūsdienu personāla vadībā tie visbiežāk tiek lietoti, lai raksturotu *nodarbinātā uzvedības*² *jeb rīcības modeļus tipiskās darba situācijās*³. Kompetences palīdz aprakstīt un skaidrot, *kā* (ar kādām prasmēm un kādā veidā rīkojoties) darbs ir jā dara.

Kompetences ir viens no personāla vadības instrumentiem, kas vienkāršos rīcības aprakstos skaidro nodarbinātajiem, *kādu rīcību iestāde no viņiem sagaida*. Kompetenču apraksti ir palīgs gan vadītājam, gan nodarbinātajam: vadītājam tie palīdz vēlamās rīcības prasību definēšanā, skaidrošanā un novērtēšanā, bet nodarbinātajam tie palīdz labāk izprast un izpildīt iestādes un vadītāja prasības.

Kompetenču apraksti ir izveidoti tā, lai informētu nodarbinātos par vēlamu un nevēlamu rīcību darba izpildes procesā. Tie ir *orientējoši* – ir iespējamās variācijas. Tas nozīmē, ka vadītājs, skaidrojot nodarbinātajam savas prasības noteiktās kompetenču jomās, tos var interpretēt atbilstoši konkrētā amata īpatnībām, bet svarīgi, lai nodarbinātajam šī interpretācija būtu saprotama.

2. Kompetenču aprakstu struktūra

Kompetenču apraksti ir izstrādāti atbilstoši šādiem principiem (1. tabula):

1. tabula

Kompetences apraksta paraugs

Nr.	Kompetences apraksta sadaļa	Piemērs
1.	Kompetences nosaukums	Komunikācija
2.	Kompetences definīcija	Prasme uz klausīt citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlēšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu.
3.	Kompetences rīcības apraksti piecu līmeņu skalā, kur <ul style="list-style-type: none"> 5. līmenis („izcili”) raksturo tādu rīcību, kura pārsniedz prasības pastāvīgi visā novērtēšanas periodā; 	Izcili (pārsniedz prasības): Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus (plāno tādas aspektus kā optimālais ziņojuma saturs, laiks un auditorija). Identificē un skaidro iestādes politiku un procedūras informācijas aprites jomā vadībai, padotajiem un kolēģiem.

¹ Angļu val.: *competence*

² Angļu val.: *behaviour*

³ Angļu val.: *competency*

	<ul style="list-style-type: none"> • 4. līmenis („teicami”) raksturo rīcību, kura pārsniedz prasības daļēji vai atsevišķos gadījumos novērtēšanas perioda laikā; • 3. līmenis („labi”) raksturo rīcību, kura atbilst prasībām lielākajā daļā gadījumu novērtēšanas perioda laikā; • 2. līmenis („jāpilnveido”) raksturo rīcību, kas atsevišķos gadījumos atbilst prasībām, bet kopumā to nepieciešams pilnveidot; • 1. līmenis („neapmierinoši” vai „nepieņemami”) raksturo rīcību, kas vairumā gadījumu neatbilst prasībām vai ir pilnīgi pretēja vēlamajai. 	<p style="text-align: right;">5</p> <p><i>Teicami (daļēji pārsniedz prasības):</i></p> <p>Izmanto dažādus komunikācijas kanālus un mūsdienīgus tehniskos līdzekļus, lai nodrošinātu informācijas nonākšanu pie adresāta. Veicina divvirzienu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Izmanto auditorijai piemērotus argumentācijas veidus, rēķinās ar auditorijas vērtībām, uzskatiem un informētības līmeni. Izvairās no formālisma komunikācijā. Spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus. Sarežģītus vai nepatīkamus (nepopulārus) jautājumus skaidro taktiski un diplomātiski.</p> <p><i>Labi (atbilst prasībām):</i></p> <p>Veicina efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus iestādes. Bez kavēšanās informē par svarīgākajiem notikumiem vadību, saistītās struktūrvienības, pakļautībā esošos darbiniekus, sadarbības partnerus. Bez pamudinājuma argumentē savu un komandas viedokli un lēmumus. Prot kontaktēties ar dažādām auditorijām un pasniegt idejas publiski. Uztver auditorijas attieksmi un atbilstoši pielāgo komunikācijas stilu. Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus.</p> <p><i>Jāpilnveido (daļēji atbilst prasībām):</i></p> <p>Ir pieejams komunikācijai. Ieklausās citos nepārtraucot. Pārlicinās, vai ir pareizi sapratis informāciju. Nemeklē komunikācijas iespējas, neveicina divvirzienu komunikāciju. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma.</p> <p><i>Neapmierinoši (neatbilst prasībām):</i></p> <p>Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas apritei un komunikācijai. Necenšas argumentēt savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju pasniegšanas publiski vai plašākām auditorijām, tajā skaitā iekšējās sanāsmēs. Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas.</p>
--	---	--

3. Kompetenču modeļu veidošana

Kompetenču vārdnīca ir izstrādāta, lai radītu iespēju valsts pārvaldes iestādēm patstāvīgi noteikt vērtējamās kompetences konkrētiem amatiem. Kompetenču modeļu patstāvīgā veidošanā ieteicams ievērot šādus pamatprincipus:

- vienam fiziskā vai kvalificētā strādnieka amatam vērtē ne vairāk par 3-4 visbūtiskākajām kompetencēm;
- vienam speciālista amatam vērtē ne vairāk par 5-7 visbūtiskākajām kompetencēm;
- vienam vadītāja amatam vērtē ne vairāk par 7-10 visbūtiskākajām kompetencēm;

- vadītāja amatam papildus amatu grupas kompetencēm vērtē arī vadītāju kompetences atbilstoši vadības līmenim (zemākā, vidējā vai augstākā līmeņa vadītājs);
- lai nodrošinātu taisnīgu un vienlīdzīgu attieksmi, visiem vienas amatu saimes un līmeņa amatiem vienas iestādes vienā struktūrvienībā jāvērtē vienāds kompetenču modelis;
- vērtējamo kompetenču nosaukumus ieteicams norādīt amata aprakstā, bet to aprakstus apkopot kompetenču vārdnīcā jeb katalogā.

4. Kompetenču modeļu paraugi

Patstāvīgi veidojot kompetenču modeļus, jāatceras, ka amata kompetenču modelī jāiekļauj tikai *visbūtiskākās jeb kritiski svarīgās kompetences*, nevis visas, kuras kaut nedaudz attiecas uz attiecīgo amatu. Var apgalvot, ka visas kompetenču vārdnīcā iekļautās kompetences noteiktā līmenī attiecas uz visiem amatiem valsts pārvaldē, tomēr kompetenču modelim nav jābūt pārāk apjomīgam (ieteicamais kompetenču skaits modelī norādīts iepriekšējā nodaļā).

Ar jēdzienu „amatu grupas” šajā dokumentā tiek apzīmēts amatu kopums, kurus vieno līdzīgi pienākumi un loma iestādē, tāpēc līdzīgas ir to veikšanai nepieciešamās kompetences. Amatu grupas ir šādas:

1) *atbalsta funkciju veicēji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru pienākumos ietilpst iestādes darbības nodrošināšana un atbalsta sniegšana pamatfunkciju speciālistiem. Šie amati visbiežāk klasificēti šādās Valsts pārvaldes un pašvaldību institūciju amatu kataloga (tālāk tekstā – Amatu katalogs) saimēs:

- 2. saimē „Apgāde (iepirkšana)”
- 3. saimē „Apsaimniekošana”
- 4. saimē „Apsardze un uzraudzība”
- 6. saimē „Darba aizsardzība”
- 8. saimē „Dispečeru pakalpojumi”
- 9. saimē „Dokumentu rediģēšana”
- 12.1. apakšsaimē „Finanšu analīze un vadība iestādēs un/vai nozaru ministrijās”
- 14. saimē „Grāmatvedība”
- 15. saimē „Iekšējais audits”
- 16. saimē „Iestāžu drošība”
- 17. saimē „Iestāžu procedūras”
- 18.1. apakšsaimē „Arhīvu pakalpojumi”
- 18.3. apakšsaimē „Dokumentu pārvaldība”
- 18.4. apakšsaimē „Fondu glabāšana”

- 19. saimē „Informācijas tehnoloģijas” (ja IT jautājumi nav iestādes pamatfunkcija),
- 21. saimē „Juridiskā analīze, izpildes kontrole un pakalpojumi” (ja tiesību aktu izstrāde un analīze nav iestādes pamatfunkcija),
- 22.2. apakšsaimē „Transportlīdzekļu tehniskā apkope”,
- 23. saimē „Klientu apkalpošana”,
- 24. saimē „Komunikācija un sabiedriskās attiecības”,
- 25. saimes „Konsultēšana” I līmenī,
- 27. saimē „Kvalitātes vadība”,
- 30. saimē „Personāla vadība”,
- 31. saimē „Laboratoriju un izpētes darbi” (ja pētniecība nav iestādes pamatfunkcija),
- 33. saimē „Radošie darbi”,
- 34. saimē „Restaurācijas darbi”,
- 38. saimē „Sekretariāta funkcija”,
- 41. saimē „Transportlīdzekļa vadīšana”
- 42. saimē „Tulkošana” (ja tulkošana nav iestādes pamatfunkcija).

2) *fiziskā un kvalificētā darba veicēji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuri ir klasificēti amatu kataloga 13. saimē „Fiziskais un kvalificētais darbs”.

3) *politikas ieviesēji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru pienākumos ir valsts politikas īstenošana dažādās nozarēs. Šie amati visbiežāk ir klasificēti šādās Amatu kataloga saimēs:

- 5. saimē „Ārstniecība”,
- 7. saimē „Diplomātiskā un konsulārā darbība”,
- 10. saimē „Ekspertīze”,
- 11. saimē „Finanšu administrēšana”,
- 12.2. apakšsaimē „Valsts fiskālās politikas plānošana un izpilde”, ja amata pienākumi pārsvarā ir saistīti ar politikas ieviešanas jautājumiem,
- 18.1. apakšsaimē „Arhīvu pakalpojumi”,
- 18.2. apakšsaimē „Bibliotēku pakalpojumi”,
- 18.5. apakšsaimē „Muzeju pakalpojumi”,
- 18.6. apakšsaimē „Statistika”,
- 20. saimē „Inženiertehniskie darbi”,
- 21. saimē „Juridiskā analīze, izpildes kontrole un pakalpojumi”,
- 22.1. apakšsaimē „Transportlīdzekļu vadīšana”,
- 26. saimē „Kontrole un uzraudzība”,
- 28. saimē „Noziedzības novēršana un apkarošana”,
- 29. saimē „Pedagoģija”,

- 32. saimē „Projektu vadība”,
- 35. saimē „Politikas ieviešana”,
- 39. saimē „Sociālais darbs”,
- 40. saimē „Starptautiskie sakari”,
- 43. saimē „Ugunsdzēsība un glābšana”,
- 44. saimē „Ārvalstu finanšu instrumentu vadība”.

4) *politikas plānotāji*. Šajā grupā ietilpst amati, kuru veicēji izstrādā tiesību aktus un politikas plānošanas dokumentus vai konsultē valsts amatpersonas vai politiķus politikas dokumentu izstrādes vai apstiprināšanas gaitā, tādējādi veidojot valsts politiku dažādās nozarēs. Šie amati visbiežāk ir klasificēti šādās Amatu kataloga saimēs:

- 12.2. apakšsaimē „Valsts fiskālās politikas plānošana un izpilde”, ja amata pienākumi pārsvarā ir saistīti ar politikas plānošanas jautājumiem,
- 25. saimes „Konsultēšana” II līmenī,
- 36. saimē „Politikas plānošana”,
- atsevišķos gadījumos 21. saimē „Juridiskā analīze, izpildes kontrole un pakalpojumi”
- citās amatu saimēs, ja amata pienākumi pārsvarā saistīti ar politikas plānošanas jautājumiem.

5) *vadītāji*. Vadītāju amatu kompetenču modeļus veido, attiecīgās amatu grupas kompetencēm pievienojot vadītāju kompetences atbilstoši vadības funkcijas līmenim: augstākā, vidējā vai zemākā līmeņa vadītājs:

- *augstākā līmeņa vadītāji* ir iestāžu vadītāji un to vietnieki;
- *vidējā līmeņa vadītāji* iestādē vada augstāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, departamentu;
- *zemākā līmeņa vadītāji* iestādē vada zemāka līmeņa struktūrvienību, piemēram, nodaļu⁴.

2. tabulā norādīti amatu grupu kompetenču paraugmodeļi. Veidojot konkrēta amata kompetenču modeli, paraugmodeļi iespējams modificēt - aizstāt un papildināt norādītās kompetences atbilstoši amata īpatnībām un prasībām konkrētajam amatam.

⁴ Struktūrvienību iedalījums noteikts atbilstoši Ministru kabineta 2010. gada 14. decembra ieteikumu Nr. 2 “Valsts pārvaldes iestādes struktūras izveidošanas kārtība” 7. punktam.

Amatu grupu kompetenču paraugmodeļi

Nr.	Amatu grupa	Kompetences nosaukums
1.	ATBALSTA FUNKCIJU VEICĒJI	1. Komunikācija
		2. Orientācija uz klientu
		3. Darbs komandā
		4. Iniciatīva
		5. Plānošana un organizēšana
		6. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti
2.	FIZISKĀ UN KVALIFICĒTĀ DARBA VEICĒJI	1. Darbs komandā
		2. Atsaucība
		3. Patstāvība
		4. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti
3.	POLITIKAS IEVIEŠĒJI	1. Komunikācija
		2. Orientācija uz klientu
		3. Attiecību veidošana un uzturēšana
		4. Darbs komandā
		5. Analītiska domāšana
		6. Plānošana un organizēšana
		7. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
4.	POLITIKAS PLĀNOTĀJI	1. Komunikācija
		2. Darbs komandā
		3. Konceptuāla domāšana
		4. Analītiska domāšana
		5. Radoša domāšana un novatorisms
		6. Orientācija uz attīstību
		7. Plānošana un organizēšana
5.	AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJI	1. Attiecību veidošana un uzturēšana
		2. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību
		3. Orientācija uz attīstību
		4. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu
		5. Komandas vadīšana
		6. Pārmaiņu vadīšana
		7. Stratēģiskais redzējums
		8. Organizācijas vērtību apzināšanās
6.	VIDĒJĀ LĪMEŅA VADĪTĀJI	1. Attiecību veidošana un uzturēšana

		2. Konceptuāla domāšana	10
		3. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	
		4. Plānošana un organizēšana	
		5. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	
		6. Komandas vadīšana	
		7. Darbinieku motivēšana un attīstīšana	
		8. Pārmaiņu vadīšana	
		9. Organizācijas vērtību apzināšanās	
7.	ZEMĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJI	1. Plānošana un organizēšana	
		2. Komandas vadīšana	
		3. Darbinieku motivēšana un attīstīšana	
		4. Rezultātu nodrošināšana	
		5. Organizācijas vērtību apzināšanās	

7. Kompetenču saraksts un definīcijas

Šajā sadaļā sniegts valsts pārvaldē aktuālo kompetenču saraksts un to definīcijas (3. tabula). Norādītas arī amatu grupas, kurām visbiežāk atbilst minētās kompetences. Amatu grupas norāde ir orientējoša, jo visas kompetences, kuras ir iekļautas Kompetenču vārdnīcā, noteiktā līmenī attiecas uz visiem amatiem valsts pārvaldē.

3. tabula

Kompetenču saraksts

Nr.	Kompetences nosaukums	Kompetences definīcija	Amatu grupa
I. Starppersonu efektivitātes kompetences			
1.1.	Komunikācija	Prasme uzklaut citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlēšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu.	Politikas plānotāji un ieviesēji Atbalsta funkciju veicēji
1.2.	Orientācija uz klientu	Vēlme un gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu iekšējo un ārējo klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus un papildu vērtību.	Politikas plānotāji un ieviesēji Atbalsta funkciju veicēji
1.3.	Attiecību veidošana un uzturēšana	Spēja veidot un uzturēt pozitīvas, draudzīgas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai.	Politikas plānotāji un ieviesēji
1.4.	Darbs komandā	Vēlme un spēja sadarboties ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu.	Visas grupas
1.5.	Atsaucība	Vēlme palīdzēt citiem (iekšējiem un ārējiem klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas nepieciešams.	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji
II. Domāšanas un problēmu risināšanas kompetences			
2.1.	Konceptuāla domāšana	Spēja saskatīt sakarības vai atrast vispārīguma modeļus situācijās un procesos, kas nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārīgumos un radoši.	Politikas plānotāji un ieviesēji Vadītāji

2.2.	Analītiska domāšana	Problēmas/situācijas izpratne, sadalot to daļās un saskatot cēloņu - seku sakarības, kā arī spēja izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja sistematizēt, prasme izvēlēties prioritātes un sastādīt plānu.	Politikas plānotāji un ieviesēji	12
2.3.	Elastīga domāšana	Ātri un efektīvi pielāgojas (maina plānus un prioritātes) apstākļu, darba prasību, situāciju vai iestādes/nozares vajadzību izmaiņām.	Politikas plānotāji un ieviesēji Atbalsta funkciju veicēji	
2.4.	Radoša domāšana un novatorisms	Apšaubā tradicionālos risinājumus, pēta alternatīvas un atsaucas radošu un inovatīvu risinājumu vai pakalpojumu izaicinājumiem, izmantojot intuīciju, eksperimentus un jaunus skatījumus.	Politikas plānotāji un ieviesēji	
III. Personīgās efektivitātes kompetences				
3.1.	Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un izmantojot dažādas pieejas.	Politikas plānotāji un ieviesēji Vadītāji	
3.2.	Orientācija uz attīstību	Apzināti analizē personīgās stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu.	Politikas plānotāji un ieviesēji Atbalsta funkciju veicēji	
3.3.	Iniciatīva	Gatavība aktīvi rīkoties, noteikt un risināt problēmas, meklēt iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, kā to prasa formālie amata pienākumi.	Visas grupas	
3.4.	Patstāvība	Patstāvība un apzinīgums amata pienākumu izpildē.	Fiziskā un kvalificētā darba veicēji	
IV. Uzdevumu un procesu pārvaldīšanas kompetences				
4.1.	Plānošana un organizēšana	Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laika termiņā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu.	Politikas plānotāji un ieviesēji Atbalsta funkciju veicēji Vadītāji	
4.2.	Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, ieskaitot savas attīstības mērķus, un mērķtiecīgi strādāt	Politikas plānotāji un ieviesēji	

		pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot.	Atbalsta funkciju veicēji Vadītāji
4.3.	Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti	Personiski rīkojas, lai nodrošinātu sava un citu darba precizitāti un kvalitāti, pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas.	Atbalsta funkciju veicēji Fiziskā un kvalificētā darba veicēji
V. Vadītāju kompetences			
5.1.	Komandas vadīšana	Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, plānot un organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt kopējo mērķu sasniegšanai.	Vadītāji
5.2.	Stratēģiskais redzējums	Spēja definēt un operacionalizēt iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju.	Augstākā līmeņa vadītāji
5.3.	Darbinieku motivēšana un attīstīšana	Darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai.	Vadītāji
5.4.	Pārmaiņu vadīšana	Pārmaiņu un pārveides procesa vadīšana.	Vidējā un augstākā līmeņa vadītāji
5.5.	Rezultātu nodrošināšana	Prasme plānot un nodrošināt struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais rezultāts.	Zemākā līmeņa vadītāji
VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana			
6.1.	Ētiskums	Organizācijas (publiskā sektora) misijas un vērtību pieņemšana un atbalstīšana.	Visas grupas
6.2.	Lojalitāte	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar organizācijas (publiskā sektora) vai iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem.	Visas grupas
6.3.	Organizācijas vērtību apzināšanās	Izpratne par organizācijas kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus.	Visas grupas

8. Kompetenču apraksti

Šajā sadaļā ir sniegti kompetenču apraksti dalījumā pa līmeņiem. Apraksti ir orientējoši, tos iespējams interpretēt atbilstoši prasībām konkrētiem amatiem.

I. Starppersonu efektivitātes kompetences

1.1. Atsaucība

Definīcija	Rīcība, kas vērsta uz palīdzības sniegšanu citiem (klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas ir nepieciešams
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Aktīvi rīkojas, lai izzinātu un izprastu klientu vajadzības. Atbilstoši tām pielāgo savu darbību. Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Uzklausa klientu/kolēģu vajadzības un rīkojas, lai izpildītu prasīto laikus un augstā kvalitātē
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Uzklausa un pozitīvi reaģē uz citu cilvēku (kolēģu, klientu) paustajām vajadzībām un norādījumiem. Izpilda klientu un kolēģu lūgumus apzinīgi, ņemot vērā viņu vajadzības un prasības
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Izpilda kolēģu un klientu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Darbā ņem vērā tikai savas intereses. Nespēj noskaidrot un izprast citu cilvēku vajadzības. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem un klientiem

1.2. Attiecību veidošana un uzturēšana

Definīcija	Spēja veidot un uzturēt pozitīvas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Veicina jaunu komunikācijas un sadarbības tīklu veidošanos. Identificē jomas, kurās veidot stratēģiskas attiecības. Sazinās ar augstākā līmeņa vadītājiem, lai identificētu ilgtermiņa interešu jomas
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Stratēģiski paplašina sadarbības tīklus. Veido sadarbību ar ārējiem partneriem, kuri var veicināt iestādes stratēģijas īstenošanu. Veido neformālas ekspertu komandas, lai kopīgi risinātu jautājumus, dalās ar informāciju un risina viedokļu atšķirības, kad tas nepieciešams. Izmanto formālās un neformālās zināšanas, lai veicinātu iestādes mērķu sasniegšanu
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Meklē iespējas nodibināt partnerību un zināšanu apmaiņu, aktīvi piedaloties konferencēs, sanāsmēs, darba grupās, komisijās, semināros. Veido un attīsta

	komunikāciju un sadarbību ar citām iestādes struktūrvienībām un ārējiem partneriem, efektīvi izmanto kontaktus, lai sasniegtu rezultātus. Ierosina un attīsta attiecības ar dažādu sociālo grupu pārstāvjiem
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Noskaidro, kur atrodama darbam nepieciešamā informācija un veido sadarbību ar ekspertiem un informācijas avotiem. Attīsta un uztur tikai svarīgākos kontaktus kā informācijas avotus. Piedalās attiecību veidošanā un sabiedriskos pasākumos iestādē un ārpus tās, bet neizrāda aktivitāti un iniciatīvu attiecību veidošanā
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nerīkojas mērķtiecīgi kontaktu un attiecību veidošanā, neiesaistās profesionālās vai ekspertu komandās darba mērķu sasniegšanai. Informācijas meklēšanā paļaujas uz citiem kolēģiem vai klientiem. Nespēj vai necenšas veidot un uzturēt pozitīvas attiecības vai kontaktus ar cilvēkiem (savā iestādē un ārpus tās), kas palīdz vai nākotnē varētu palīdzēt ar darbu saistīto mērķu sasniegšanai

1.3. Darbs komandā

Definīcija	Rīcība, kas vērsta uz veiksmīgu sadarbību ar kolēģiem, lai veicinātu komandas mērķu sasniegšanu. Spēja uzturēt labas attiecības ar komandas biedriem, apmainīties ar nozīmīgu informāciju, veidot kopīgas komandas izjūtu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Veido un uztur komandas garu. Rīkojas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Izrāda izpratni par citu komandas dalībnieku rīcības cēloņiem. Palīdz atrisināt grupas iekšējos konfliktus
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Labprāt uzņemas papildu pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Spēj analizēt un konstruktīvi izvērtēt citu idejas un priekšlikumus, izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Strādā komandas labā. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams. Ciena un izprot citu viedokli, pozitīvi novērtē citu ieguldījumu komandas darbā. Piedāvā jaunas idejas un risinājumus
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Gatavs ieguldīt tik, cik prasa. Piedalās komandas darbā, pauž pozitīvu attieksmi pret komandas locekļiem. Nesniedz priekšlikumus un nepauž viedokli pēc savas iniciatīvas. Nodod tālāk svarīgu informāciju. Atbalsta komandas lēmumus. Dara to, ko komanda prasa
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus

1.4. Komunikācija

Definīcija	Prasme uz klausīt citus un veidot efektīvu komunikāciju, kas nodrošina atklātu saziņu iesaistīto personu starpā. Prasme un vēlēšanās kontaktēties un sadarboties ar vadību, kolēģiem un klientiem, izmantojot piemērotu komunikācijas veidu un kanālu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i>

	Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus (plāno tādus aspektus kā optimālais ziņojuma saturs, laiks un auditorija). Identificē un skaidro iestādes politiku un procedūras informācijas aprites jomā vadībai, padotajiem un kolēģiem. Publiski uzstājoties, skaidri un saprotami spēj atbildēt uz neskaidriem jautājumiem ne tika savas, bet visas iestādes kompetencē esošo jautājumu jomā
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Izmanto dažādus komunikācijas kanālus un mūsdienīgus tehniskos līdzekļus, lai nodrošinātu informācijas nonākšanu pie adresāta. Veicina divvirzienu komunikāciju ar iesaistītajām pusēm. Izmanto auditorijai piemērotus argumentācijas veidus, apzinās auditorijas vērtības, uzskatus un informētības līmeni. Izvairās no formālisma komunikācijā. Spēj saprotami izskaidrot sarežģītus jautājumus. Sarežģītus vai nepatīkamus (nepopulārus) jautājumus skaidro taktiski un diplomātiski. Patstāvīgi sagatavojas un uzstājas publiski bez pamudinājuma. Spēj sniegt argumentētas atbildes savas kompetences jomā
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Rīkojas, lai nodrošinātu efektīvu informācijas apriti iestādē un ar iesaistītajām personām ārpus iestādes. Bez kavēšanās informē par svarīgākajiem notikumiem vadību, saistītās struktūrvienības, pakļautībā esošos darbiniekus, sadarbības partnerus, klientus. Bez pamudinājuma argumentē savu un komandas viedokli un lēmumus. Prot kontaktēties ar dažādām auditorijām un pasniegt idejas publiski. Izvairās no emociju izpausmēm, kas var negatīvi ietekmēt darba rezultātus. Spēj publiski uzstāties, spēj skaidri un saprotami izklāstīt prezentējamās tēmas būtību. Ieklausās citos nepārtraucot
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Ir pieejams komunikācijai. Pārliecinās, vai ir pareizi sapratis informāciju. Nemeklē komunikācijas iespējas, neveicina divvirzienu komunikāciju. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma. Publiski uzstājas ar grūtībām, atbildes uz jautājumiem sniedz nepārliecināši vai nesniedz vispār
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas apritei un komunikācijai. Bez pamudinājuma neregulāri savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju pasniegšanas publiski vai plašākai auditorijai, tajā skaitā iekšējās sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, neapvalda negatīvas emocijas. Neuzklausa citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli, necenšas izprast sarunu biedru, reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaikus ar to

1.5. Orientācija uz klientu

Definīcija	Gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu iekšējo un ārējo klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Izvirza klienta intereses par prioritāti. Analizē un izmanto iespējas, lai paaugstinātu klientu apmierinātību. Piedāvā risinājumus un rīkojas, lai pilnveidotu iestādes procedūras ar mērķi atvieglot klientam pakalpojuma saņemšanu un nodrošināt tā atbilstību klienta vajadzībām
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Rīkojas, lai aktīvi izzinātu un izprastu klienta vajadzības, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam izdevīgāko risinājumu

Labi	Atbilst prasībām Izvērtē klientu apmierinātību un vajadzības. Uzņemas atbildību problēmsituācijās ar klientiem. Uzklausa un pozitīvi reaģē uz klienta paustajām vēlmēm un norādījumiem
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Balstās uz iepriekš pieņemtajiem principiem un sev izdevīgākajiem risinājumiem, kas ne vienmēr atbilst klientu vajadzībām. Neiedziļinās, lai izprastu klientu vajadzības
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Darbā ņem vērā tikai savas intereses. Nedomā par klientu un citu cilvēku vajadzībām vai nevērīgi izturas pret tām. Nedara neko, lai noskaidrotu un izprastu klientu vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu

II. Domāšanas un problēmu risināšanas kompetences

2.1. Analītiska domāšana

Definīcija	Problēmas un situācijas izpratne, sadalot to daļās un saskatot cēloņu un seku sakarības, kā arī spēja izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja sistematizēt, prasme izvēlēties prioritātes un sastādīt plānu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Kvalitatīvi analizē sarežģītu un liela apjoma informāciju. Piemīt izcilas argumentācijas spējas, kas balstītas uz plašu un vispusīgu informāciju (skaitļi, fakti, viedokļi). Ņem vērā gan tiešas, gan netiešas cēloņsakarības, kas nosaka vai ietekmē sekas gan tieši, gan pastarpināti. Piešķir nozīmi gan faktiem, gan emocijām
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Saskata cēloņus un sekas plašākā kontekstā, vairākos līmeņos. Analizē un secinājumos ņem vērā situācijas kontekstu, problēmu risināšanai izmanto dažādas pieejas. Spēj piedāvāt vairākas alternatīvas
Labi	Atbilst prasībām Spēj saskatīt cēloņsakarību virknes un domāt vairākus soļus uz priekšu (cēloņi un sekas var būt dažādi un vairākos līmeņos). Spēj loģiski argumentēt viedokli, sistematizēt pēc cēloņiem un nozīmīguma. Veiksmīgi analizē neikdienišķas problēmas
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Saskata tiešas, vienkāršas sakarības, tiešu saistību starp cēloņiem, faktiem un sekām. Balstās uz vienu analīzes modeli, nespēj patstāvīgi norādīt uz alternatīvām. Neveic dziļāku analīzi. Spēj sadalīt problēmas būtiskajās un nebūtiskajās. Redz tikai atsevišķu problēmu cēloņus
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Uzskaita problēmas un faktus, nemākot tos pamatot vai izskaidrot. Pamatojas uz ārējiem sekundāriem iemesliem (piemēram, kāds teicis, ka tā ir; tā vienkārši jābūt). Nespēj saskatīt sakarības, neatšķir cēloņus no sekām, būtisko no nebūtiskā. Nespēj izdarīt loģiskus secinājumus. Informāciju un problēmas uztver burtiski, neapšaubot

2.2. Elastīga domāšana

Definīcija	Ātri un efektīvi pielāgojas (maina plānus un prioritātes) apstākļu, darba prasību, situāciju vai iestādes un nozares vajadzību izmaiņām
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Pielāgo izstrādāto iestādes darbības stratēģiju pārmaiņām ārējā vidē, domā plašāk nekā tikai savas iestādes vai struktūrvienības līmenī. Veic lielus vai ilgtermiņa pielāgojumus savā iestādē vai struktūrvienībā, reaģējot uz situācijas noteiktu nepieciešamību
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Veic vidēja termiņa vai īstermiņa plānu pielāgojumus savā iestādē vai struktūrvienībā, reaģējot uz situācijas noteiktu nepieciešamību
Labi	Atbilst prasībām Pielāgo taktiku situācijai vai citu reakcijai. Maina savu uzvedību vai pieeju atbilstoši situācijai. Pielāgo savu stratēģiju, mērķus vai projektus situācijām. Aizstāj kolēģus, ja nepieciešams, ārkārtas gadījumos veicot arī viņu uzdevumus
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Pārsvarā ievēro procedūras. Atsevišķos gadījumos atkarībā no konkrētās situācijas vai pēc vadītāja norādījuma pielāgo rīcību, lai sasniegtu iestādes augstākos mērķus
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Neraugoties uz acīmredzamām problēmām un vadītāja norādījumiem, nespēj mainīt savus uzskatus, neatzīst citu viedokli

2.3. Konceptuāla domāšana

Definīcija	Spēja saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārīnājumos un radoši
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Spēj radīt konceptuāli jaunus un noderīgus risinājumus. Spēj saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri iepriekš nav tikuši saistīti, un piedāvāt skaidrojumus sarežģītām problēmām vai situācijām
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Saskata problēmas un sakarības, kas nav tieši saistītas un nebalstās uz iepriekš iegūtajām zināšanām vai pieredzi. Veido un pārbauda jaunus pieņēmumus un risinājumus
Labi	Atbilst prasībām Spēj formulēt vispārīnošus secinājumus un pieņēmumus. Izvērtējot situāciju, izmanto iepriekš definēto principu un metožu kopumu. Spēj sasaistīt dažādas idejas un novērojumus vienotā pamatpieejā (konceptijā) un piemērot pieeju atbilstoši konkrētajai situācijai. Prot vienkāršiem vārdiem, saprotamā veidā un vispārinot pasniegt sarežģītu informāciju. Spēj saskatīt būtisko
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Spēj formulēt vienkāršus vispārīnājumus. Izvērtējot problēmas, nemeklē jaunus risinājumus, balstās tikai uz praktisku pieeju un iepriekšējo pieredzi. Strādājot ar informāciju, ievēro atkārtotas lietas un līdzības, saskata tendences un pretrunas. Dažādās situācijās meklē līdzīgo, cenšas vispārināt
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Domā ļoti konkrēti. Neizmanto abstraktus jēdzienus vai teorētisku situācijas analīzi.

	Rīkojas atbilstoši situācijai, nesaskatot saiknes ar pagātņi un nākotni. Nemācās no pieredzes, pieļauj atkārtotas kļūdas. Nodarbojas ar sekundāru jautājumu risināšanu, jo nespēj nodalīt būtisko
--	---

2.4. Radoša domāšana un novatorisms

Definīcija	Apšaubā tradicionālos risinājumus, pēta alternatīvas un atsauces uz radošu un inovatīvu risinājumu vai pakalpojumu izaicinājumiem, izmantojot intuīciju, eksperimentus un jaunus skatījumus
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Integrē esošās koncepcijas jaunus risinājumus, attiecībā uz kuriem nav iepriekšējas pieredzes. Rada jaunus rīcības modeļus un metodes. Identificē elastīgus un pielāgojamus risinājumus, kuri vienlaikus ir saskaņā ar profesionālajiem un iestādes standartiem
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Meklē idejas un risinājumus, kas ir bijuši efektīvi citos apstākļos, un pielāgo tos iestādei. Izmanto esošos risinājumus inovatīvā veidā. Saskaņā iespējamo risinājumu ilgtermiņa sekas
Labi	Atbilst prasībām Analizē esošo risinājumu stiprās un vājās puses. Pārveido un pielāgo esošās metodes un pieejas, lai labāk apmierinātu klientu/iedzīvotāju vajadzības. Balstoties uz pieredzi, identificē alternatīvus risinājumus. Pēc alternatīvo risinājumu priekšrocību un trūkumu izvērtēšanas izvēlas optimālo risinājumu
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Apzinās, ka jauna pieeja ir nepieciešama, un ir atvērts jaunām idejām, bet neizrāda aktivitāti jaunu pieeju un ideju identificēšanā un definēšanā
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Neapzinās jaunu pieeju nepieciešamību, noliedz to iespējamību

III. Personīgās efektivitātes kompetences

3.1. Iniciatīva

Definīcija	Aktīva rīcība, lai noteiktu un risinātu problēmas, meklētu iespējas uzlabot darba rezultātus. Spēja saskatīt un sagatavoties jaunām iespējām nākotnē. Gatavība darīt vairāk, nekā to prasa formālie amata pienākumi
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Aktīvi rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā (brīvprātīgi papildu pienākumi, atbildība). Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj saskatīt iespējas vairāk nekā gadu uz priekšu
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Saskaņā jaunas iespējas un problēmas, kas var rasties nākotnē. Analizē iespējamās šķēršļus un meklē risinājumus, lai sagatavotos nākotnes iespējām vai izvairītos no krīzes. Ņem vērā mainīgo situāciju, plānojot un paredzot izmaiņas. Meklē papildu informāciju, lai uzlabotu rīcības plānu. Pēc savas iniciatīvas meklē pēc iespējas vairāk papildu informāciju, lai nodrošinātu kvalitatīvāku darba rezultātu
Labi	Atbilst prasībām Strādā patstāvīgi. Gatavs pieņemt lēmumus un uzņemties problēmu risināšanu. Nepadodas, ja darba gaitā rodas sarežģījumi, gatavs pielikt papildu pūles, lai sasniegtu vēlamu rezultātu. Analizē iespējas, ko piedāvā situācija, un plāno savu

	rīcību saskaņā ar tām. Spēj saskatīt iespējas tuvākajā perspektīvā
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Pārsvārā gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Iniciatīvu izrāda reti
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Izvēlas savus darba pienākumus atbilstoši tam, cik liela piepūle nepieciešama uzdevuma veikšanai. Ja rodas problēma, necenšas to risināt, bet gaida citu iejaukšanos vai palīdzību. Saredz iespējas, bet nerīkojas, kamēr nesāņem uzdevumu

3.2. Orientācija uz attīstību

Definīcija	Apzināti analizē personīgās stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu. Īsteno attīstības vajadzības, pamatojoties ne tikai uz darba devēja iniciatīvu, bet arī pašmācības ceļā
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz iestādes un struktūrvienības attīstības mērķiem. Izmanto pārmaiņas kā iespēju attīstīt vai iegūt jaunas prasmes un zināšanas. Seko līdz procesiem ārējā vidē, lai laikus plānotu un īstenotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu ieguvu. Iegūst papildu zināšanas ne tikai savas darbības jomā, bet arī izpratni par citām valsts pārvaldes funkcijām, tādā veidā paplašinot savu izpratni par valsts pārvaldes darbību
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Izvirza izaicinošus mērķus un standartus savai darba izpildei, lai sekmētu profesionālo izaugsmi. Aktīvi un pastāvīgi pilnveido savas profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Izmēģina jaunus mācīšanās paņēmienus, lai veicinātu savu un citu attīstību. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas darba situācijās. Pilnveido darba veikšanas paņēmienus un papildina zināšanas savas darbības jomā
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Pastāvīgi analizē savu darbību un lūdz citiem atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu trūkumus un iespējas pilnveidot darba izpildi. Izmanto mācīšanās iespējas, taču neizrāda personīgo iniciatīvu orientācijā uz attīstību un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Neapzinās savas vājās puses, neatzīst, kad uz tām norāda. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās

3.3. Patstāvība

Definīcija	Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu un sasniedz darba rezultātus. Rīkojas atbildīgi, seko līdzī savai un kolēģu darba izpildei, lai sasniegtu labākus darba rezultātus
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Uzņemas atbildību sava amata ietvaros, patstāvīgi risina problēmjautājumus. Vēršas pie vadības tikai galējas nepieciešamības gadījumā

Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu, saskaņo savus plānus ar struktūrvienības vadītāju. Pienākumus veic patstāvīgi, kontrolē darbu izpildes termiņus un iekļaujas tajos
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Pēc norādījumu saņemšanas pilnveido darba rezultātus
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Darba uzdevumu veikšanai nepieciešami atgādinājumi un pastāvīga uzraudzība

3.4. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību

Definīcija	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Spēj pieņemt arī nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumus arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamus riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Izmanto dažādas pieejas lēmumu pieņemšanai: konsultējas ar citiem, iesaista ekspertus. Spēj patstāvīgi veidot viedokli, balstoties uz apkopotajiem ekspertu viedokļiem. Ir pārliecināts par pieņemtajiem lēmumiem, gatavs tos aizstāvēt
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Situācijās, kad apstākļi to prasa, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus, bet cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejūtas pārliecināts, gatavs viegli mainīt pieņemtos lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanai un izvairās no atbildīgu lēmumu pieņemšanas
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli

IV. Uzdevumu un procesu pārvaldīšanas kompetences

4.1. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu

Definīcija	Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, un mērķtiecīgi strādāt pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenošanai
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Izvirza izaicinošus mērķus sev un citiem. Izmēģina jaunas pieejas un metodiski strādā, lai sasniegtu mērķus. Izrāda gatavību uzņemties papildu slodzi ilgākā laika termiņā. Nosakot mērķus, izvērtē nepieciešamos ieguldījumus/ieguvumus, uzņemas saprātīgu risku, lai sasniegtu labākus rezultātus
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Nosaka personiskus mērķus, seko saviem standartiem, kas var būt augstāki par formāli noteiktajiem. Analizē sava darba rezultātus, uzlabo darba metodes, lai paaugstinātu efektivitāti
Labi	<i>Atbilst prasībām</i>

	Uzticētos uzdevumus veic rūpīgi un pamatīgi. Seko citu izvirzītajiem mērķiem un iegulda pūles, lai sasniegtu rezultātus. Rezultatīvi veic uzdevumus bez citu kontroles
Jāpildveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Uzdevumus izpilda, ja ir stingri noteikti termiņi un skaidri definētas prasības. Nepieciešama kontrole no vadības puses
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nepievērš uzmanību struktūrvienības mērķiem un darbības rezultātu rādītājiem, nesaista savu rīcību ar struktūrvienības mērķu sasniegšanu

4.2. Plānošana un organizēšana

Definīcija	Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laika termiņā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Plānojot dažādus uzdevumus, ņem vērā darbinieku noslogotību, resursu pieejamību, iespējamās izmaiņas. Ātri reaģē uz izmaiņām. Spēj kontrolēt vairākus procesus paralēli. Efektīvi izmanto resursus. Jūtas atbildīgs ne tikai par personīgajiem, bet arī par kolēģu darba rezultātiem. Labprāt uzņemas komandas darba organizēšanu un pārraudzīšanu
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Veido kompleksus īstermiņa un ilgtermiņa rīcības plānus. Prot noteikt prioritātes. Spēj plānot ne tikai savu, bet arī citu darbu ilgākā laikposmā. Pamana neefektīvu plānošanu un nepilnības citu darba organizēšanā
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Darbu plāno, pamatojoties uz noteiktajām prioritātēm. Spēj noteiktā laikā ar paredzētajiem resursiem patstāvīgi veikt uzdevumus. Adevkāti izvēlas svarīgāko un organizē darbu noteiktā sistēmā. Uzdevumus deleģē, balstoties uz formālo pienākumu sadali. Prot strādāt ar dažādiem uzdevumiem vienlaikus. Mainoties situācijai, pārskata plānus, spēj noteikt reālus izpildes termiņus
Jāpildveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Spēj saplānot savu darbu viena uzdevuma ietvaros. Var pieļaut kļūdas, neatbilstoši izvērtēt pieejamo informāciju. Grūtības sagādā darbs ar paralēliem uzdevumiem. Mēdz kavēt termiņus un netiek galā ar lielu darba apjomu. Ar grūtībām piemērojas izmaiņām
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nespēj saplānot savu darbu vai ievērot citu piedāvāto plānu. Strādā pavisām. Nenosaka prioritātes. Nespēj patstāvīgi veikt plašākus vai apjomīgākus uzdevumus. Resursus izmanto neefektīvi. Efektīvi strādā tikai ciešā uzraudzībā

4.3. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti

Definīcija	Personiski rīkojas, lai nodrošinātu savu un citu darba precizitāti un kvalitāti, pārbaudot vai uzraugot datus un darbu un/vai izveidojot un uzturot darba un informācijas organizēšanas sistēmas
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Ierīko jaunas, detalizētas, kompleksas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti. Konstatē jaunas vajadzības un piedāvā tām risinājumu
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i>

	Uzrauga darba izpildes gaitu, salīdzinot to ar darbu plānu vai grafiku. Uzrauga datus, atklāj vājās vietas vai trūkstošus datus un meklē informāciju, lai saglabātu kārtību; rūpējas par esošo sistēmu un/vai kārtības uzlabošanu. Attīsta un izmanto sistēmas informācijas organizēšanai un sekošanai tai
Labi	Atbilst prasībām Rūpīgi pārbauda informācijas vai sava darba precizitāti. Uzrauga citu darba kvalitāti, pārbauda, lai pārliecinātos, ka tiek ievērotas procedūras. Uztur skaidrus un detalizētus savu un citu darbību reģistrus. Uztur skaidru un detalizētu, un citiem nodarbinātajiem pēc nepieciešamības pieejamu informāciju par pildāmajiem uzdevumiem
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Rīkojas, lai panāktu skaidrību – vēlas, lai lomas, prasības, uzdevumi un dati būtu maksimāli skaidri un, vēlams, rakstiski. Reizēm pieļauj neuzmanības kļūdas vai izpilda darbu prasībām neatbilstošā kvalitātē
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nepievērš uzmanību darba precizitātei un kvalitātei, necenšas to uzlabot

V. Vadītāju kompetences

5.1. Darbinieku motivēšana un attīstīšana

Definīcija	Darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Veido ilgtermiņa attīstības plānus cilvēkresursu attīstībai iestādē vai struktūrvienībā. Veido pastāvīgas attīstības un mācīšanās sistēmu. Uztver un analizē darbinieku noskaņojumu un motivācijas līmeni, rīkojas, lai to paaugstinātu vai uzturētu augstā līmenī. Apzinās un īsteno savas iespējas iedvesmot un virzīt darbiniekus
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Vieš darbiniekos entuziasmu un pozitīvu attieksmi pret darbu. Mudina darbiniekus izmantot iespējas attīstībai, veicina talantīgu darbinieku izaugsmi. Saprot darbinieku attīstības vajadzības, cenšas nodrošināt resursus mācībām un attīstībai atbilstoši iestādes iespējām. Mērķtiecīgi izmanto atgriezenisko saiti, lai veicinātu darbinieku attīstību
Labi	Atbilst prasībām Deleģē uzdevumus tā, lai tie ietvertu ne tikai palīgdarbus, bet arī interesantus un nozīmīgus darbus. Motivē darbiniekus sasniegt mērķus. Sniedz darbiniekiem konstruktīvu, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti. Izrāda pozitīvu attieksmi darbiniekam par viņa kvalitatīvi paveikto darbu
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Uzklausa darbinieku vēlmes un palīdz tās īstenot, ja tas nav saistīts ar nozīmīgiem izdevumiem vai būtiskām izmaiņām ierastajā darba procesā. Izvairās sniegt atgriezenisko saiti darbiniekiem, necenšas noskaidrot darbinieku motivācijas līmeni un intereses. Pārrunā darba izpildi tikai problēmu gadījumā. Izvairās no uzdevumu deleģēšanas vai deleģē tikai vienkāršākos un mazāk svarīgos darbus
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Neuztic darbiniekiem pienākumus un pilnvaras, apslāpē iniciatīvu. Neveicina vai bremsē darbinieku izaugsmi. Nerunā ar darbiniekiem par viņu sasniegumiem un attīstības iespējām. Mēdz kritizēt darbiniekus citu klātbūtnē. Nesaprot darbinieku

	attīstības vajadzības. Ar savu attieksmi atņem darbiniekiem drosmi un entuziasmu. Nesniedz un neuzskata par vajadzīgu darbiniekam sniegt atgriezenisko saiti
--	--

5.2. Komandas vadīšana

Definīcija	Vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt to kopējo mērķu sasniegšanai
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Aktīvi un pēc paša iniciatīvas uzņemas līdera lomu un efektīvi organizē komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Vienmēr laikus atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu rīcību iedvesmo citus kopīgam darbam. Uzņemas pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākas iestādes ietvaros. Veido komandas kopējo vīziju, veicina komandas dalībnieku savstarpējo sadarbību, atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus
Labi	Atbilst prasībām Informē un iesaista grupas dalībniekus kopējo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina patstāvību un iniciatīvu no grupas dalībnieku puses. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (piemēram, kopīga pieredze, komandas simboli). Atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Pārsvārā virza un informē komandas dalībniekus, kā arī pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti. Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Dažreiz izmanto formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Neuzņemas komandas vadību, nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Neztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli

5.3. Pārmaiņu vadīšana

Definīcija	Efektīvu un kvalitatīvu pārmaiņu un iestādes pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Veido vīdi, kura veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un skaidro iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski sniedz skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Veido sasaisti starp iestādes/struktūrvienības mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Atklāti runā par pārmaiņu procesa plusiem un mīnusiem un kopīgi ar darbiniekiem izstrādā stratēģijas pārmaiņu vadīšanai
Labi	Atbilst prasībām

	Izceļ pārmaiņu procesa ieguvumus un priekšrocības. Skaidro pārmaiņu radītās iespējas un to, kā tās ietekmēs praksi. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām, un veic pasākumus, lai to mazinātu
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Apzinās un pieņem pārmaiņu nepieciešamību. Skaidro pārmaiņu procesu, sekas un pamatojumu tiem, kurus tās ietekmēs, taču neizrāda personīgo iesaistīšanos un neprot pārliecināt par pārmaiņu procesa ieguvumiem. Ierosina diskusiju par pārmaiņu procesu, bet piedalās tajā ar novērotāja attieksmi
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Noliedz pārmaiņu nepieciešamību vai to, ka gaidāmas pārmaiņas. Izvairās no komunikācijas par pārmaiņām. Nejaūtā un neuzklausā darbinieku viedokļus un ieteikumus pārmaiņu īstenošanā. Izvēlas direktīvu pieeju pārmaiņu īstenošanā

5.4. Rezultātu sasniegšana

Definīcija	Prasme plānot un nodrošināt savu un struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegti plānotais mērķis un rezultāts
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Neatlaidīgi virzās uz mērķu sasniegšanu, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Nodrošina profesionālu, augstas kvalitātes darbu pat detaļu līmenī
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Izstrādā procedūras kvalitātes nodrošināšanai, mudina darbiniekus tās ievērot. Veido vai pastāvīgi pilnveido iekšējās kvalitātes kontroles sistēmu
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Skaidri definē uzdevumus, nosaka prioritātes un rīcības soļus. Pārbauda kļūdas, nepieņem prasībām neatbilstošu, nekvalitatīvu darba izpildi. Palīdz labot kļūdas, laikus paredz iespējamās grūtības un rīkojas, lai tās mazinātu
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Sadala darbus atbilstoši darbinieku prasmēm. Pārbauda darba rezultātu, bet nepamana vai ignorē kļūdas
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Nenosaka skaidrus uzdevumus, prioritātes un rīcības soļus. Nedomā par iespējam uzlabot darba kvalitāti, produktivitāti un efektivitāti. Darba rezultātu pieņemšanā nepamana vai ignorē kļūdas

5.5. Stratēģiskais redzējums

Definīcija	Spēja definēt un pārvērst darbībā iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Vada iestādes attīstības vīzijas izstrādi. Definē un apzināti pauž vīziju un stratēģiju plašāku valsts attīstības mērķu kontekstā. Raksturo vīziju un vērtības saprotamā un viegli uztveramā veidā, lai panāktu darbinieku līdzdalību un iesaistīto personu iesaistīšanos. Identificē, konceptualizē un sintezē jaunus virzienus vai saistības starp iestādes vērtībām un pārveido tās iestādes darbības prioritātēs
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Paredz šķēršļus un iespējas iestādei un atbilstoši pielāgo savu rīcību. Definē problēmas, izstrādā iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši iestādes stratēģijai un vīzijai. Enerģiski un pārliecinoši popularizē stratēģiskos mērķus kolēģiem un

	padotajiem
Labi	Atbilst prasībām Sadarbojas ar darbiniekiem, lai noteiktu darbības mērķus un plānus un nodrošinātu atbilstību stratēģiskajam virzienam. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu iestādes mērķu veicināšanā un sasniegšanā. Seko līdzi komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un iestādes vērtībām. Regulāri popularizē iestādi, tās stratēģisko vīziju un vērtības klientiem, iesaistītajām personām un partneriem. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamo attīstības virzienu nākotnē un nosaka efektīvākos veidus, kā atšķirību mazināt
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Komunicē un skaidro stratēģisko vīziju darbiniekiem savas atbildības jomā, bet mazāk aktīvs jaunu stratēģiskās attīstības virzienu noteikšanā. Pārsvārā identificē iespējamus virzienus nākotnē atbilstoši esošajai stratēģijai. Pastāvīgi analizē savu virzību un atbilstību iestādes mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Pielāgo personīgos darba mērķus darba jomas attīstības mērķiem
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Trūkst stratēģiskā redzējuma vai arī nevēlas apzināt jaunus stratēģiskos virzienus

VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana

6.1. Ētiskums

Definīcija	Iestādes (valsts pārvaldes) misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	Pārsniedz prasības Definē ētikas vērtības, rīkojas atbilstoši un pastāvīgi atgādina par tām citiem. Palīdz izprast ētikas principus, skaidro ētikas normas. Rīkojas, lai tiktu nodrošināta ētikas normu ievērošana. Ievēro ētikas normas privātajās aktivitātēs, nenodarbojas ar interešu lobēšanu. Ir paraugs citiem, veicinot sabiedrības uzticību iestādei un valsts pārvaldei
Ļoti labi	Daļēji pārsniedz prasības Ievēro ētikas principus, palīdz citiem risināt ētiskas dilemmas. Tieši un atklāti rīkojas situācijās, ja ir aizdomas par ētikas normu pārkāpumiem. Piemīt augsta tiesiskā apziņa
Labi	Atbilst prasībām Attiecībās ar citiem ievēro ētikas principus. Identificē ētiskās dilemmas un interešu konflikta situācijas un rīkojas, lai no tām izvairītos. Izvēloties rīcības alternatīvas, identificē un līdzsvaro pretrunīgas vērtības. Identificē un apsver situāciju dažādos ētiskos aspektus
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām Rīkojas, lai ievērotu ētikas normas. Uzņemas atbildību par savu rīcību, taču nespēj pamatot to un paredzēt tās sekas. Rīkojas atkarībā no situācijas
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām Nespēj izturēties ar cieņu, saglabāt neatkarību un nepakļauties ietekmei. Profesionālās darbības rezultātā iegūto informāciju un darba resursus izmanto arī personīgās interesēs, izmanto amata priekšrocības personīgā labuma gūšanai. Laikus nesniedz informāciju par amatu savienošanu. Pildot darba pienākumus, nodarbojas ar interešu lobēšanu. Neievēro ētikas normas privātajā darbībā

6.2. Lojalitāte

Definīcija	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar valsts pārvaldes un iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Rīcība un prioritātes vienmēr ir atbilstošas valsts pārvaldes un iestādes vajadzībām. Attieksmē un komunikācijā izrāda lojalitāti pret iestādi. Dod priekšroku iestādes ilgtermiņa ieguvumiem (piemēram, ierosina izmaksu vai štatu samazināšanu savā struktūrvienībā, uzņemas papildu uzdevumus) pretstatā savas struktūrvienības īstermiņa ieguvumiem; aicina arī citus rīkoties iestādes ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Palielina uzticīgs lēmumiem, kas atbilst iestādes mērķiem, pat ja tie ir nepopulāri. Prasmīgi skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Izprot un aktīvi atbalsta iestādes misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību un prioritātes atbilstoši iestādes vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu iestādes lielāka mēroga mērķus. Pauž pozitīvu un lojālu attieksmi pret valsts pārvaldi un iestādi, izrāda lepnumu par tās sasniegumiem. Uzticams komandas biedrs
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Izrāda lojalitāti, vēlmi palīdzēt kolēģiem veikt uzdevumus, ievēro vadītāju norādījumus. Lielākoties uzticams komandas biedrs, tomēr atsevišķās situācijās izrāda, ka iestādes intereses nav prioritāras
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Veic nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu. Nav uzticams komandas biedrs

6.3. Organizācijas vērtību apzināšanās

Definīcija	Izpratne par valsts pārvaldes un iestādes kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Teicami	<i>Pārsniedz prasības</i> Demonstrē plašu izpratni par sociālo un ekonomisko kontekstu, kādā valsts pārvalde un iestāde darbojas. Apzinās politiskās vides iespējamās pārmaiņas un to, kā tās var ietekmēt iestādi. Sekmīgi darbojas dažādās sociālajās, politiskajās un kultūras vidēs. Balstās uz iestādes kultūru kā pamatu ietekmei un līderībai
Ļoti labi	<i>Daļēji pārsniedz prasības</i> Atbalsta kultūras un darbības modeļu pārmaiņas, ja tās ir iestādes interesēs. Izprot iestādes ilgtermiņa mērķus. Izmanto gan formālos, gan neformālos kanālus, lai iegūtu informāciju un sasniegtu darba mērķus
Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Veido risinājumus, kuri ir pieņemami dažādām iesaistītajām pusēm, balstoties uz izpratni par iekšējo vidi un kultūru savā un citās iestādēs. Izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses. Izmanto šo informāciju, lai diskutētu par mērķiem un iniciatīvām. Identificē ietekmīgākos lēmumu pieņēmējus un ietekmes avotus
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām</i> Izprot un atbalsta valsts pārvaldes misiju un mērķus. Izmanto gan formālos, gan

	neformālos kanālus, lai iegūtu informāciju un sasniegtu darba mērķus. Daļēji izprot ārējo ieinteresēto pušu attieksmi un intereses
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Uzrauga darbu, lai nodrošinātu, ka tas atbilst formālajām prasībām. Neizprot valsts pārvaldes un iestādes ilgtermiņa mērķus, vērtības un kultūru. Apzinās un izmanto savās interesēs darba veikšanas regulējumu, procedūras vai metodes