

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.



Katri Vintiša
CREATIVE TECHNOLOGIES
2/5/2011



Satura rādītājs

1. Kas ir kompetences?	4
2. Kompetenču aprakstu struktūra	4
3. Kompetenču modeļu veidošana	6
4. Kompetenču modeļu paraugi	6
5. Kompetenču saraksts un definīcijas	11
6. Kompetenču apraksti	14
I. Starppersonu efektivitātes kompetences	14
1.1.Komunikācija	14
1.2.Orientācija uz klientu	15
1.3.Attiecību veidošana un uzturēšana.....	15
1.4.Darbs komandā.....	16
1.5.Atsaucība.....	16
II. Domāšanas un problēmu risināšanas kompetences	18
2.1.Konceptuāla domāšana.....	18
2.2.Analītiska domāšana	18
2.3.Elastīga domāšana	19
2.4.Radoša domāšana un novatorisms.....	19
III. Personīgās efektivitātes kompetences	21
3.1.Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību	21
3.2.Orientācija uz attīstību	21
3.3.Iniciatīva.....	22
3.4.Patstāvība	22
IV. Uzdevumu un procesu pārvaldīšanas kompetences	24
4.1.Plānošana un organizēšana.....	24
4.2.Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	24
4.3.Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti	25
V. Vadītāju kompetences	26
5.1. Komandas vadīšana.....	26

5.2. Stratēģiskais redzējums	26	3
5.3. Darbinieku motivēšana un attīstīšana.....	27	
5.4. Pārmaiņu vadīšana.....	27	
5.5. Rezultātu sasniegšana.....	28	
VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana	29	
6.1. Ētiskums.....	29	
6.2. Lojalitāte.....	29	
6.3. Organizācijas vērtību apzināšanās	30	

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.

¹ Angļu val.: *competence*

² Angļu val.: *behaviour*

³ Angļu val.: *competency*

<p>3.</p>	<p>Kompetences rīcības apraksti piecu līmeņu skalā, kur</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5. līmenis („izcili”) raksturo tādu rīcību, kura pārsniedz prasības pastāvīgi visā novērtēšanas periodā; • 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 „Neapmierinoši”) raksturo rīcību, kas vairumā gadījumu neatbilst prasībām vai ir pilnīgi pretēja vēlamajai. 	<p>Pārsniedz prasības 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.</p> <p>Daļēji pārsniedz prasības: 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 jautājumos.</p> <p>Atbilst prasībām: 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. Spēj publiski uzstāties, spēj skaidri un saprotami izklāstīt prezentējamās tēmas būtību.</p> <p>Daļēji atbilst prasībām: Ir pieejams komunikācijai. Ieklausās citos nepārtraucot. Pārlicinās, vai ir pareizi sapratis informāciju. Nemeklē komunikācijas iespējas, neveicina divvirzienu komunikāciju. Atgriezenisko saiti sniedz pēc pamudinājuma. Publiski uzstājas ar grūtībām, atbildes uz jautājumiem sniedz nepārlicinoši vai nesniedz vispār.</p> <p>Neatbilst prasībām: Neinformē par svarīgākajiem notikumiem un lēmumiem vadību un/vai darbiniekus. Liek šķēršļus informācijas aprītei un komunikācijai. Necenšas argumentēt savus lēmumus un komandas viedokli. Izvairās no ideju pasniegšanas publiski vai plašākām</p>	<p>5</p>
-----------	--	--	----------

		auditorijām, tajā skaitā iekšējās sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas. Izvairās no publikas uzstāšanās. Neuzklausā citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli., necenšas izprast sarunu biedru, reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaicīgi ar to.	6
--	--	--	---

Kompetenču līmeņu apraksti, sākot no vidējā līmeņa un augstāk, ir izstrādāti tā, ka kats nākamais līmenis papildina iepriekšējo, neatkārtojot iepriekšējā līmeņa rīcība rādītājus.

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:

7

- 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.

2.tabula

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

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

		7. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu	10
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	
		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 sasniegšana	
		5. Organizācijas vērtību apzināšanās	

6.

5. 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 vajadzībām atbilstošus risinājumus.	Politikas plānotāji un ieviesēji Atbalsta funkciju veicēji
1.3.	Attiecību veidošana un uzturēšana	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.	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 starp situācijām un procesiem, kuri nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārīgākos 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 atsauca 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, atbildīgums 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 strādā pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot.	Politikas plānotāji un ieviesēji 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, organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu	Vadītāji	

		sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt kopējo mērķu sasniegšanai.	
5.2.	Stratēģiskais redzējums	Spēja definēt un pārvērst darbībā 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 organizācijas pārveides procesa vadīšana.	Vidējā un augstākā līmeņa vadītāji
5.5.	Rezultātu sasniegšana	Prasme plānot un nodrošināt savu un struktūrvienības darbu tā, lai tiktu sasniegts plānotais mērķis un rezultāts.	Zemākā līmeņa vadītāji
VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana			
6.1.	Ētiskums	Organizācijas (publiskā sektora) misijas, vērtību un ētiskas principu 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

6. 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. Komunikācija

Definīcija:	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.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības 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.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: 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 jautājumos.
Labi	Atbilst prasībām: 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. Spēj publiski uzstāties, spēj skaidri un saprotami izklāstīt prezentējamās tēmas būtību.
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Ir pieejams komunikācijai. Ieklausās citos nepārtraucot. 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 nepārliecinoši vai nesniedz vispār.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: 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 sanāksmēs. Komunicējot ar citiem, necenšas apvaldīt negatīvas emocijas. Izvairās no publikas uzstāšanās. Neuzklausa citu domas un nespēj pieņemt arī argumentētu viedokli., necenšas izprast sarunu biedru, reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaicīgi ar to.	15
--	--	----

1.2.Orientācija uz klientu

Definīcija:	Vēlme un gatavība pakārtot savu darbību, lai nodrošinātu iekšējo un ārējo klientu vajadzību precīzu izpratni un izpildi. Spēja piedāvāt klienta vēlmēm atbilstošus risinājumus.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības 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.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Cenšas aktīvi izzināt un izprast klienta vēlmes, atbilstoši tām pielāgo savu darbību un resursus. Rīkojas, lai nodrošinātu klientam izdevīgāko risinājumu. Dara vairāk, nekā tiek prasīts.
Labi	Atbilst prasībām: Izvērtē klientu apmierinātību. 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, necenšas iedziļināties un izprast klientu vēlmes.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Savā darbā rēķinās tikai ar savām interesēm. Nedomā par klientu/citu cilvēku vajadzībām vai nevērtīgi izturas pret tām. Necenšas noskaidrot un izprast klientu vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret klientu.

1.3.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
Izcili	Pārsniedz prasības: Veicina jaunu komunikācijas un sadarbības tīklu veidošanos. Identificē jomas, kurās veidot stratēģiskas attiecības. Sazinās ar augstākā līmeņa vadītājiem, lai identificētu ilgtermiņa interešu jomas.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Stratēģiski paplašina sadarbības tīklus. Veido sadarbību ar visiem 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	Atbilst prasībām: Meklē iespējas nodibināt partnerību un zināšanu apmaiņu, aktīvi piedaloties konferencēs, sanāksmēs, darba grupās, komisijās, semināros u.c. 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.	16
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Veido svarīgākos kontaktus. Noskaidro, kur atrodama darbam nepieciešamā informācija un veido sadarbību ar ekspertiem un informācijas avotiem. Attīsta un uztur svarīgākos kontaktus kā informācijas avotus. Piedalās attiecību veidošanā un sabiedrisko pasākumos iestādē un ārpus tās.	
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Meklē informāciju no citiem (kolēģiem, klientiem). Uztur personīgus kontaktus ar citu iestādes struktūrvienību darbiniekiem, kuri var sniegt informāciju, kas ir noderīga darba pienākumu veikšanai.	

1.4.Darbs komandā

Definīcija:	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.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Veido un uztur komandas garu. Vēlas, lai risinājumi un lēmumi tiktu pieņemti, balstoties uz vienprātību. Cenšas izprast citu komandas dalībnieku rīcības cēloņus. Palīdz atrisināt grupas iekšējos konfliktus.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Labprāt uzņemas papildu pienākumus, kas veicina komandas mērķu sasniegšanu. Veicina pozitīvu sadarbību un visu dalībnieku iesaistīšanos komandas darbā. Novērtē un izsaka atzinību par citu idejām un priekšlikumiem.
Labi	<i>Atbilst prasībām:</i> Strādā komandas labā. Dara komandas labā vairāk, nekā formāli tiek prasīts. Piedāvā savu palīdzību un atbalstu, ja redz, ka tas ir nepieciešams. Ciena un cenšas izprast 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. Brīvi pauž savu viedokli un idejas. Nodod tālāk svarīgu informāciju. Atbalsta komandas lēmumus. Dara to, ko grupa prasa.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Strādā individuāli, nepiedalās komandas darbā. Necenšas uzturēt kontaktus ar citiem. Ar savu uzvedību var izraisīt konfliktus.

1.5.Atsaucība

Definīcija:	Vēlme palīdzēt citiem (iekšējiem un ārējiem klientiem, kolēģiem), spēja izprast citu vajadzības un atsaukties, kad tas nepieciešams.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Cenšas aktīvi izzināt un izprast klientu vēlmes. Atbilstoši tām pielāgo savu darbību. Izvērtē klientu apmierinātību. Uzņemas atbildību, ja rodas problēmas. Dara vairāk, nekā prasīts.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Uzklauša klientu/kolēģu vēlmes un cenšas izpildīt prasīto maksimāli savlaicīgi un augstā kvalitātē.

Labi	<i>Atbilst prasībām</i> Uzklausa un pozitīvi reaģē uz citu cilvēku (kolēģu/klientu) paustajām vēlmēm un norādījumiem. Izpilda klientu/kolēģu vēlmes apzinīgi, rēķinoties ar viņu vajadzībām un prasībām.	17
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Izpilda kolēģu/klientu pieprasījumus. Dažkārt nepieciešami atgādinājumi vai atkārtoti pieprasījumi.	
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām</i> Darbā rēķinās tikai ar savām interesēm. Necenšas noskaidrot un izprast citu cilvēku vēlmes. Izrāda noraidošu attieksmi pret kolēģiem un klientiem.	

II. Domāšanas un problēmu risināšanas kompetences

2.1. Konceptuāla domāšana

Definīcija:	Spēja saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri nav acīmredzami saistīti. Prasme identificēt būtiskākos jautājumus un pamatcēloņus sarežģītās situācijās. Spēja domāt vispārinājumos un radoši.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Spēj radīt konceptuāli jaunus risinājumus. Spēj saskatīt sakarības starp situācijām un procesiem, kuri iepriekš nav tikuši saistīti, un piedāvāt skaidrojumus sarežģītām problēmām vai situācijām.
Teicami	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 vispārinošus secinājumus un pieņēmumus. Izvērtējot situāciju, izmanto iepriekš definēto principu un metožu kopumu. Spēj sasaistīt dažādas idejas un novērojumus vienotā pamatpieejā (konceptcijā) 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 vispārinājumus. Izvērtējot problēmas, balstās uz praktisku pieeju un iepriekšējo pieredzi. Strādājot ar informāciju, ievēro atkārtotas lietas un līdzības, saskata tendences un pretrunas. Dažādās situācijās meklē līdzīgo, cenšas vispārināt. Aplūko konkrēto situāciju atrauti no konteksta.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Domā ļoti konkrēti. Neizmanto abstraktus jēdzienus vai teorētisku situācijas analīzi. Rīkojas atbilstoši šībrīža situācijai, nesaskatot saiknes ar pagātņi un nākotni. Nemācās no pieredzes, pieļauj atkārtotas kļūdas. Nodarbojas ar sekundāru jautājumu risināšanu, jo nespēj nodalīt būtisko. Neplāno savu rīcību.

2.2. Analītiska domāšana

Definīcija:	Problēmas/situācijas izpratne, sadalot to daļās un saskatot cēloņu - sekas sakarības, kā arī spēja izdarīt atbilstošus secinājumus. Spēja sistematizēt, prasme izvēlēties prioritātes un sastādīt plānu.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Piemīt izcilas argumentācijas spējas, kas balstītas uz plašu un vispusīgu informāciju (skaitļi, fakti, viedokļi). Ņem vērā gan tiešas, gan netiešas cēloņsakarības, kas nosaka/ietekmē sekas gan tieši, gan pastarpināti. Piešķir nozīmi gan faktiem, gan emocijām.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Saskata cēloņus/sekas plašākā kontekstā, vairākos līmeņos. Analīzē 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	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Saskata tiešas, vienkāršas sakarības, tiešu saistību starp cēloņiem, faktiem un sekām. Balstās uz vienu analīzes modeli, nespēj patstāvīgi norādīt uz alternatīvām. Necenšas veikt dziļāku analīzi. Spēj sadalīt problēmas būtiskajās un nebūtiskajās. Redz tikai atsevišķu problēmu cēloņus.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Uzskaita problēmas/faktus, nemākot tos pamatot vai izskaidrot. Pamatojas uz ārējiem sekundāriem iemesliem (piem. kāds teicis, ka tā ir; tā vienkārši jābūt utml.). Nespēj saskatīt sakarības, neatšķir cēloņus no sekām, būtisko no nebūtiskā. Nespēj izdarīt loģiskus secinājumus. Informāciju un problēmas uztver burtiski, neapšaubāmi.

2.3. Elastīga domāšana

Definīcija:	Ātri un efektīvi pielāgojas (maina plānus un prioritātes) apstākļu, darba prasību, situāciju vai iestādes/nozares vajadzību izmaiņām.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> 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.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Veic nelielus vai īstermiņa plānu pielāgojumus savā iestādē vai struktūrvienībā, reaģējot uz situācijas noteiktu nepieciešamību.
Labi	<i>Atbilst prasībām:</i> Pielāgo taktiku situācijai vai citu reakcijai. Maina savu uzvedību vai pieeju atbilstoši situācijai. Pielāgo savu stratēģiju, mērķus vai projektus situācijām.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Vienmēr ievēro procedūras. Atsevišķos gadījumos, atkarībā no konkrētās situācijas vai pēc vadītāja norādījuma, pielāgo rīcību, lai sasniegtu organizācijas lielākos mērķus. Aizstāj kolēģus, ja nepieciešams, ārkārtas gadījumos veicot arī viņu uzdevumus.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Neraugoties uz acīmredzamām problēmām un vadītāja norādījumiem, pieturas pie saviem uzskatiem, neatzīst citu viedokļu pareizību.

2.4. Radoša domāšana un novatorisms

Definīcija:	Apšaubā tradicionālos risinājumus, pēta alternatīvas un atsaucas radošu un inovatīvu risinājumu vai pakalpojumu izaicinājumiem, izmantojot intuīciju, eksperimentus un jaunus skatījumus.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Integrē noderīgās 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.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Meklē idejas un risinājumus, kas ir bijuši efektīvi citās vidēs un pielāgo tās iestādei. Izmanto esošos risinājumus inovatīvā veidā. Saskata iespējamo risinājumu ilgtermiņa

	sekas.	
Labi	<p><i>Atbilst prasībām:</i></p> <p>Analizē esošo risinājumu stiprās un vājās puses. Pārveido un pielāgo esošās metodes un pieejas, lai labāk apmierinātu klientu/iedzīvotāju vajadzības. Balstoties uz pieredzi, identificē alternatīvos risinājumus. Pēc alternatīvo risinājumu priekšrocību un trūkumu izvērtēšanas izvēlas optimālo risinājumu.</p>	20
Jāpilnveido	<p><i>Daļēji atbilst prasībām:</i></p> <p>Ir atvērts jaunām idejām. Apšaubā tradicionālās pieejas un meklē alternatīvas. Apzinās, ja jauna pieeja ir nepieciešama, ātri integrē jaunu informāciju, vienlaikus apzinot citus viedokļus.</p>	
Neapmierinoši	<p><i>Neatbilst prasībām:</i></p> <p>Neapzinās jaunu pieeju iespējamību, noliedz to iespējamību.</p>	

III. Personīgās efektivitātes kompetences

3.1. Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību

Definīcija:	Spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Spēj pieņemt nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumu arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas.
Teicami	<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. Ir pārliecināts par pieņemtajiem lēmumiem, gatavs tos aizstāvēt.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Situācijās, kad apstākļi spiež, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus. Cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejutās pārliecināts, gatavs viegli mainīt pieņemtos lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanai.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli.

3.2. Orientācija uz attīstību

Definīcija:	Apzināti analizē personīgās stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz iestādes/struktūrvienība attīstības mērķiem. Izmanto pārmaiņas kā iespēju attīstīt vai iegūt jaunas prasmes un zināšanas. Seko līdzī procesiem ārējā vidē, lai savlaicīgi plānotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu ieguvu.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Izvirza izaicinošus mērķus un standartus savai darba izpildei, lai sekmētu savu 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.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Pastāvīgi sevi analizē un lūdz citiem atgriezenisko saiti, lai noskaidrotu savus trūkumus un iespējas pilnveidot savu darba izpildi. Izmanto mācīšanās iespējas.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Neapzinās savas vājās puses, neatzīst, kad par tām norāda. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās.

3.3. Iniciatīva

Definīcija:	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.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Aktīvi rīkojas, lai sasniegtu ilgtermiņa mērķus. Lai sasniegtu vēlamu rezultātu, ir gatavs pārkāpt formālās pilnvaras, uzņemties personīgu risku. Spēj iesaistīt citus papildu pienākumu veikšanā (brīvprātīgi papildu pienākumi, atbildība). Paredz un sagatavo risinājumus nākotnes problēmām. Spēj saskatīt iespējas vairāk kā gadu uz priekšu.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Saskata jaunas iespējas un problēmas, kas var rasties nākotnē. Analizē iespējamus šķēršļus un meklē risinājumus, lai sagatavotos nākotnes iespējām vai izvairītos no krīzes. Ņem vērā mainīgo situāciju, plānojot un paredzot izmaiņas. Meklē papildus informāciju, lai uzlabotu rīcības plānu. Spēj saskatīt iespējas pusgadu – gadu uz priekšu.
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 (~2 mēneši).
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: 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 nesaņem uzdevumu.

3.4. Patstāvība

Definīcija:	Patstāvība, atbildīgums un apzinīgums amata pienākumu izpildē.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Patstāvīgi plāno savu darbu un sasniedz darba rezultātus. Rīkojas atbildīgi, seko līdzi savai un kolēģu darba izpildei, lai sasniegtu labākus darba rezultātus.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Uzņemas atbildību sava amata ietvaros. Nenodod nepilnīgi paveiktu darbu.
Labi	Atbilst prasībām: Patstāvīgi plāno un organizē savu darbu, saskaņo savus plānus ar struktūrvienības vadītāju. Pienākumus veic patstāvīgi, kontrolē darbu izpildes termiņus un iekļaujas tajos.
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Gaida rīkojumus vai instrukcijas, lai izpildītu darba uzdevumus. Veic pienākumus pēdējā brīdī pirms darba izpildes termiņa beigām. Pēc norādījumu saņemšanas pilnveido darba rezultātus.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Rīkojas tikai tad, ja saņem tiešu darba uzdevumu. Nepieciešami atgādinājumi un pastāvīga uzraudzība.

IV. Uzdevumu un procesu pārvaldīšanas kompetences

4.1. 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
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Plānojot dažādus uzdevumus, ņem vērā darbinieku noslogotību, resursu pieejamību, iespējamās izmaiņas un tml. Ātri reaģē uz izmaiņām. Spēj kontrolēt vairākus procesus paralēli. Efektīvi izmanto resursus. Jūtas atbildīgs ne tikai par personīgiem, bet arī par kolēģu darba rezultātiem. Labprāt uzņemas komandas darba organizēšanu un pārraudzīšanu.
Teicami	<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 laika termiņā. Pamana neefektīvu plānošanu un citu darba organizēšanu.
Labi	<i>Atbilst prasībām:</i> Veido kompleksus plānos, pamatojoties uz noteiktajām prioritātēm. Spēj noteiktā laikā ar paredzētajiem resursiem patstāvīgi veikt uzdevumus. Deleģē, balstoties uz formālo pienākumu sadali. Prot strādāt ar dažādiem uzdevumiem vienlaicīgi. Mainoties situācijai, pārskata plānus, spēj noteikt reālus izpildes termiņus.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Spēj saplānot savu darbu viena uzdevuma ietvaros. Adekvāti izvēlas svarīgāko un organizē darbu noteiktā sistēmā. 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 piedāvātu plānu. Strādā pavisām. Nenosaka prioritātes. Nespēj patstāvīgi veikt plašākus vai apjomīgākus uzdevumus. Resursus izmanto neefektīvi. Efektīvi strādā tikai ciešā uzraudzībā.

4.2. Orientācija uz rezultātu sasniegšanu

Definīcija:	Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, ieskaitot savas attīstības mērķus, un mērķtiecīgi strādā pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Izvirza izaicinošus mērķus sev un citiem. Ir gatavs pielikt pūles, izmēģināt jaunas pieejas un metodiski strādāt, lai tos sasniegtu. Gatavs uzņemties papildu slodzi ilgākā laika termiņā. Nosakot mērķus, izvērtē nepieciešamos ieguldījumus/ieguvumus, ir gatavs uzņemties saprātīgu risku, lai sasniegtu labākus rezultātus.
Teicami	<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. Dara vairāk, nekā tiek prasīts.

Labi	Atbilst prasībām: Cenšas uzticētos uzdevumus veikt rūpīgi un pamatīgi. Ir gatavs sekot citu izvirzītiem mērķiem un pielikt pūles, lai sasniegtu izvirzītos rezultātus. Rezultatīvi veic uzdevumus bez citu kontroles. Ir gatavs mainīt esošo situāciju.	25
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Uzdevumus izpilda, ja ir stingri noteikti termiņi un skaidri definētas prasības. Nepieciešama kontrole no vadības puses.	
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Nepievērš uzmanību struktūrvienības mērķiem un darbības rezultātu rādītājiem, nesaista savu rīcību ar struktūrvienības mērķu sasniegšanu. Koncentrējas uz darba uzdevuma veikšanu.	

4.3. Rūpes par kārtību, precizitāti un kvalitāti

Definīcija:	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.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Ierīko jaunas, detalizētas, kompleksas sistēmas, lai veicinātu kārtību un uzlabotu datu kvalitāti, vai uz atklātās nekārtības pamata. Konstatē jaunas vajadzības un piedāvā tām risinājumu.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Uzrauga darba izpildes gaitu, salīdzinot to ar grafiku. Uzrauga datus, atklāj vājās vietas vai trūkstošus datus un meklē informāciju, lai saglabātu kārtību; rūpējas rūpes 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 pārlicinātos, ka tiek ievērotas procedūras. Uztur skaidrus un detalizētus savu un citu darbību reģistrus.
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Uztur kārtībā savu darba vietu – darba galdu, mapes, darbarīkus utt. Rīkojas, lai panāktu skaidrību – vēlas, lai lomas, prasības, uzdevumi un dati būtu maksimāli skaidri un, vēlams, rakstiski.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Trūkst intereses par kārtību, lai gan nekārtība izraisa problēmas.

V. Vadītāju kompetences

5.1. 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
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Iedvesmo citus kopīgam darbam. Ar savu uzvedību iedvesmo un aizrauj. Ir gatavs uzņemties pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākas iestādes ietvaros. Veido komandas kopējo vīziju, veicina dalībnieku savstarpējo atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus.
Labi	<i>Atbilst prasībām:</i> 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 (kopīga pieredze, komandas simboli u.c.). Atrīsina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Virza un informē komandas dalībniekus. 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. Var izmantot formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Patstāvīgi sūdzas par pārslodzi. Kad nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli.

5.2. Stratēģiskais redzējums

Definīcija:	Spēja definēt un pārvēst darbībā iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<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 uzticēšanos. Identificē, konceptualizē un sintezē jaunus virzienus vai saistības starp iestādes vērtībām un pārveido tās iestādes darbības prioritātēs.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Paredz šķēršļus un iespējas iestādei un rīkojas atbilstoši. Definē problēmas, izstrādā

	iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši iestādes stratēģijai un vīzijai. Enerģiski un pārliecinoši popularizē stratēģiskos mērķus kolēģiem un padotajiem.	27
Labi	Atbilst prasībām: Strādā ar darbinieku grupām, lai noteiktu darbības mērķus un plānus un nodrošinātu atbilstību stratēģiskajam virzienam. Regulāri popularizē organizāciju, tās 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: Efektīvi komunicē un skaidro stratēģisko vīziju darbiniekiem savas atbildības jomā. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu iestādes mērķu veicināšanā un sasniegšanā. Seko līdzi komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un iestādes vērtībām. Identificē iespējamus virzienus nākotnē, atbilstoši stratēģijai. Proaktīvi palīdz citiem saprast stratēģijas svarīgumu.	
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Pielāgo personīgos darba mērķus darba jomas attīstības mērķiem. Pastāvīgi analizē savu virzību un atbilstību iestādes mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Sadarbojas ar citiem, lai nodrošinātu savas darbības atbilstību iestādes mērķiem.	

5.3. Darbinieku motivēšana un attīstīšana

Definīcija:	Darbinieku attīstības veicināšana, nodrošinot atbalstošu vidi darbinieku motivācijas stiprināšanai, snieguma pilnveidošanai un profesionālās izaugsmes veicināšanai.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	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 realizē savas iespējas iedvesmot un virzīt darbiniekus.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Vieš darbiniekos entuziasmu un pozitīvu attieksmi pret darbu. Mudina darbiniekus izmantot iespējas attīstībai, veicina talantīgu darbinieku izaugsmi. Saprot darbinieku attīstības vajadzības, nodrošina resursus mācībām un attīstībai atbilstoši iestādes iespējām.
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.
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: Uzklausa darbinieku vēlmes un palīdz tās realizēt, 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.
Neapmierinoši	Neatbilst prasībām: Nezūta darbiniekiem pienākumus un pilnvaras, apslāpē iniciatīvu. Neveicina vai bremzē 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.

5.4. Pārmaiņu vadīšana

Definīcija:	Pārmaiņu un organizācijas pārveides procesa mērķtiecīga vadīšana.
--------------------	---

Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Veido vidi, kura veicina un iedrošina pārmaiņas un inovācijas. Izceļ un komunicē iestādē veiksmīgu pārmaiņu vai inovāciju pieredzi. Personiski komunicē skaidru vīziju par pārmaiņu ietekmi.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Veido sasaisti starp iestādes/struktūrvienības mērķiem un pārmaiņu procesa mērķiem. Atklāti runā par pārmaiņu procesa realitāti 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 esošo praksi. Identificē efektīvās darbības, kuras nepieciešams saglabāt. Apzinās iemeslus, kas rada pretestību pārmaiņām un veic pasākumus, lai to mazinātu.
Jāpilnveido	Daļēji atbilst prasībām: 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	Neatbilst prasībām: Noliedz pārmaiņu nepieciešamību vai to, ka gaidāmas pārmaiņas. Izvairās no komunikācijas par pārmaiņām. Nejauc un neuzklausa darbinieku viedokļus un ieteikumus pārmaiņu īstenošanā. Izvēlas direktīvu pieeju pārmaiņu realizēšanā.

28

5.5. Rezultātu sasniegšana

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

VI. Organizācijas izpratne un vērtību pieņemšana

6.1. Ētiskums

Definīcija:	Organizācijas (publiskā sektora) misijas, vērtību un ētikas principu pieņemšana un ievērošana.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Definē organizācijas ētikas vērtības un pastāvīgi atgādina par tām. Palīdz izprast ētikas principus, skaidro ētikas normas. Rīkojas, lai tiktu nodrošināta ētiskas normu ievērošana. Privātās aktivitātes neietekmē profesionālo pienākumu veikšanu. Ir paraugs citiem, veicinot sabiedrības uzticību iestādei un valsts pārvaldei.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Palīdz citiem risināt ētiskas dilemmas. Tieši un atklāti rīkojas situācijās, kad 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 saglabāt izturētus 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. Savlaicīgi nesniedz informāciju par amatu savienošanu. Pildot darba pienākumus, nodarbojas ar interešu lobēšanu. Neievēro ētikas normas privātajās aktivitātēs un par to ir publiski zināms.

6.2. Lojalitāte

Definīcija:	Rīcība, lai saskaņotu savu uzvedību ar organizācijas (publiskā sektora) vai iestādes vajadzībām, prioritātēm un mērķiem.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	Pārsniedz prasības: Dod priekšroku organizācijas ilgtermiņa ieguvumiem (piem., ierosina izmaksu samazināšanu vai atlaišanu savā struktūrvienībā, uzņemas papildu uzdevumus u.c.), pretstatā savas struktūrvienības īstermiņa ieguvumiem; aicina arī citus rīkoties organizācijas ilgtermiņa mērķu sasniegšanas vārdā.
Teicami	Daļēji pārsniedz prasības: Palielina uzticīgs lēmumiem, kas nāk par labu organizācijai, pat ja tie ir nepopulāri vai pretrunīgi. Prasmīgi skaidro pieņemto lēmumu nepieciešamību, gan vārdos, gan darbos izrāda savu atbalstu tiem.
Labi	Atbilst prasībām: Izprot un aktīvi atbalsta organizācijas un iestādes misiju un mērķus; pieskaņo savu rīcību

	un prioritātes atbilstoši organizācijas vajadzībām; izprot sadarbības nepieciešamību, lai sasniegtu organizācijas lielāka mēroga mērķus. Pauž pozitīvu attieksmi pret organizāciju, 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 organizācijas intereses nav prioritāras.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Velta minimālas pūles, lai iekļautos, vai veic nepieciešamo minimumu, lai nezaudētu darbu. Nav uzticams komandas biedrs.

6.3. Organizācijas vērtību apzināšanās

Definīcija:	Izpratne par organizācijas kultūru un vērtībām, kā arī politiskajiem, sociālajiem un ekonomiskajiem aspektiem, kas palīdz sasniegt rezultātus.
Vērtējums	Rīcības rādītāji
Izcili	<i>Pārsniedz prasības:</i> Demonstrē plašu izpratni par sociālo un ekonomisko kontekstu, kādā organizācija/iestāde darbojas. Apzinās politiskās vides iespējamās pārmaiņas un kā tās var ietekmēt organizāciju/iestādi. Darbojas sekmīgi dažādās sociālajās, politiskajās un kultūras vidēs. Balstās uz organizācijas kultūru kā pamatu ietekmei un līderībai.
Teicami	<i>Daļēji pārsniedz prasības:</i> Atbalsta kultūras un darbības modeļu pārmaiņas, ja tās ir iestādes interesēs. Izprot organizācijas/iestādes ilgtermiņa 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.
Jāpilnveido	<i>Daļēji atbilst prasībām:</i> Izprot un atbalsta publiskās pārvaldes misiju un mērķus. Identificē ietekmīgākos lēmumu pieņēmējus un ietekmes avotus. Izmanto gan formālos, gan neformālos kanālus, lai iegūtu informāciju un sasniegtu darba mērķus.
Neapmierinoši	<i>Neatbilst prasībām:</i> Uzrauga darbu, lai nodrošinātu, ka tas atbilst formālajām prasībām. Apzinās un izmanto savās interesēs darba veikšanas regulējumu, procedūras vai metodes.