

Kompetenču modeļi publiskās pārvaldes attīstībai.

Kompetenču modeļi ir izstrādāti, lai veidotu pamatu cilvēkresursu vadības procesiem valsts pārvaldē, jo īpaši akcentējot to izmantošanu mācīšanās un attīstības kontekstā.

Kompetenču modelis ir rīks, kas apraksta darbinieku rīcību, uzvedības rādītājus un ar tiem saistītās zināšanas, prasmes un attieksmes, kas iezīmē darbinieka spēju efektīvi veikt savus darba pienākumus. Valsts pārvaldes darbiniekiem, viņu vadītājiem un cilvēkresursu vadības profesionāļiem tas kalpo kā palīgīdzeklis dažādu mērķu sasniegšanai individuāla darbinieka līmenī, atsevišķas struktūrvienības, iestādes vai valsts pārvaldes līmenī.

Kompetenču modeļi ir izstrādāti, lai tos izmantotu kā praktisku rīku dažādos cilvēkresursu vadības procesos:

1. **Atlases procesā** kompetenču modelis ļauj precīzi definēt vēlamās kompetenču prasības un novērtēt amata pretendētus atbilstoši tām. Izmantojot kompetenču modeļus atlasē, jāievēro šādi nosacījumi:
 - jābūt definētam amata/lomas profilam, t.i., kompetenču izvēlne ar identificētiem mērķa (vēlamajiem) līmeņiem;
 - atlasē jāizmanto kompetenču novērtēšanas metodes, piemēram, kompetenču intervija, analītisko spēju testi, personības aptaujas, spējošana un citas metodes, kas sniedz informāciju par pretendenta tipisko rīcību darba situācijās;
2. **Attīstības un mācīšanās procesā** kompetenču modelis palīdz noteikt darbinieka esošo kompetences līmeni un raksturo, kādas ir nākamā līmeņa kompetences izpausmes, lai darbinieks varētu izvēlēties kādu no pieejamajām metodēm kompetences attīstīšanai atkarībā no tā, kāds ir viņa/viņas esošais un vēlamais kompetences līmenis. Mācīšanās kursi, tēmas, metodes un informācijas avoti ir sniegti Mācīšanās ceļkartē. Izmantojot kompetenču modeļus attīstības un mācīšanās procesā, jāievēro šādi nosacījumi:
 - jāveic kompetenču pašvērtējums, kas var tikt papildināts ar paplašināto novērtēšanu un jānoskaidro esošais kompetenču līmenis atbilstoši lomai;

- jābūt pieejamam sarakstam ar mērķa (vēlamajam) kompetenču līmenim atbilstošām attīstības un mācīšanās aktivitātēm, lai darbinieks (patstāvīgi vai ar vadītāja un mentora palīdzību) var izvēlēties aktivitātes, kuras viņš/viņa īsteno;
- darbinieks jāatbalsta viņa individuālās mācīšanās ceļkartes īstenošanā, dodot iespēju apmeklēt dažādus mācību kursus, lekcijas, darbnīcas vai konferences un rezervēt laiku literatūras lasīšanai un pašmācībai.

3. **Darba snieguma vadības procesā** kompetenču modeļi ļauj pašrefleksijas un vadītāja vērtējuma ietvaros nonākt līdz izpratnei par to, kāds ir darbinieka esošais kompetenču līmenis un kādi pasākumi tiks veikti tās attīstībai. Tie palīdz identificēt noteiktu kompetences līmeņu pārstāvju iestādē un nozarē, lai veidotu “ekspertu banku”, apzinātu esošos un potenciālos resursus un zinātu, pie kā vērsties noteikti uzdevumu risināšanai. Izmantojot kompetenču darba snieguma vadības procesā, jāievēro šādi nosacījumi:

- jāorganizē regulāra darba snieguma vai kompetenču novērtēšana, pozicionējot to kā primāri darba snieguma attīstības instrumentu, akcentējot pozitīvās (attīstības, izaugsmes) sekas un veidojot pozitīvu attieksmi pret to;
- jāpadara kompetenču novērtēšana tehniski ērta, moderna, pārskatāma un vizuāli pievilcīga;
- jādefinē lomai atbilstoši kompetenču modeļi, lai darbinieks būtu pārliecināts, ka vērtē tikai svarīgas kompetences, nevis kādu vispārēju, formālu sarakstu;
- jābūt iespējai elastīgi mainīt lomas kompetenču profilu, pielāgojot lomas izmaiņām un darbinieka izaugsmei.

4. **Atlīdzības noteikšanas procesā** sasaiste ar kompetencēm ir nepieciešama, taču jāveido īpaši uzmanīgi. No vienas puses, organizācijas, kuras sasniegušas “prasmju briedumu”, pamazām veido pāreju no “samaksas par sniegumu” (performance-related pay) uz “samaksu par prasmēm (pay for skills²)”. Vienlaikus ir jāņem vērā, kādu fokusējošu efektu rada samaksa par kādu vienu darba snieguma aspektu: pastāv risks, ka darbinieks vērsīs uzmanību tikai uz to prasmi, par ko “saņem samaksu”.

Pēc būtības **nav nepareizi, ka darbinieki, kuriem ir attīstītas iestādei kritiski svarīgas prasmes, tiek augstāk atalgoti** – tas ir gan taisnīgi, gan arī stimulē citus darbiniekus attīstīt šīs prasmes. No otras puses, tas var veicināt komandas un iestādes interesēm neatbilstošu uzvedību, t.i., kritiskās prasmes tiek attīstītas, bet pārējās prasmes - atstātas novārtā, darbinieks var pārāk koncentrēties uz saviem personīgajiem panākumiem, ignorējot komandas intereses u.tml. Tāpēc, izmantojot kompetenču atlīdzības noteikšanas procesā, jāievēro šādi nosacījumi:

- **kompetenču vērtējumam jābūt nevis tieši, bet pastarpināti saistītam ar atbildību** (piemēram, tas ir viens no vairākiem kritērijiem, kas nosaka mēnešalgu, kā to arī paredz Valsts un pašvaldību institūciju atbildības likums);
- ieteicams **paredzēt ne tikai finansiālus, bet arī nefinansiālus stimulus kompetenču attīstībai**, piemēram, par pozitīvu dinamiku kompetenču attīstībā darbiniekam piedāvājot dalību vērtīgos pasākumos, piemēram, ārvalstu konferencēs u.tml.

Kompetenču modeļu struktūra.

Katrā kompetenču modelī ir iekļautas vairākas kompetences.

Katrai kompetencei ir norāde uz kompetences tipu: profesionālā kompetence, caurviju kompetence vai tehniskā kompetence.

Profesionālās, caurviju un tehniskās kompetences ir savstarpēji saistītas. Profesionālās kompetences nevar pilnībā apgūt bez caurviju kompetencēm, piemēram, domāšanas un radošuma, digitālās prasmes un pašvadības. Savukārt caurviju kompetences var attīstīt, izmantojot tehniskās kompetences, piemēram, digitālās prasmes.

Tabula 1 Kompetenču tipu skaidrojums

Kompetences tips	Skaidrojums
Profesionālā kompetence	konkrētai profesijai raksturīgas zināšanas, prasmes un uzvedība, kas nepieciešamas, lai efektīvi veiktu darbu profesionālajā jomā.
Caurviju kompetence	starpdisciplināras prasmes, kas izmantojamas dažādās jomās un kontekstos, dažādu uzdevumu veikšanā.
Tehniskās kompetence	prasmes strādāt ar sistēmām, iekārtām, programmām, interneta platformām (piemēram, infografiku veidošana, grāmatvedības programmas apguve, dronu vadītprasme), kā arī valodu prasmes.

Katrai kompetencei ir sniegta definīcija un rīcības pazīmes 4 profesionalitātes līmeņos: sākuma, pamata, padziļinātajā un eksperta kompetences līmenī.

Tabula 2 Kompetenču līmeņu skaidrojumi

Kompetences līmenis	Skaidrojums
Sākuma kompetences līmenis	Sākuma jeb “slietņš” kompetences līmenis: tie ir minimālie priekšnoteikumi, lai uzsāktu darbību attiecīgās kompetences jomā. Speciālists šajā kompetences līmenī demonstrē, ka zina un saprot profesijas (amata) pamatus un patstāvīgi tiek galā ar vienkāršiem uzdevumiem. Ja nepieciešams, meklē palīdzību.
Pamata līmenis	Tās ir pamata prasmes, kuras veido spēju strādāt patstāvīgi standarta situācijās. Speciālistam šajā kompetences līmenī ir labas zināšanas un izpratne attiecīgās kompetences jomā, viņš/viņa strādā patstāvīgi un darbā pielieto labo praksi attiecīgajā jomā. Sarežģītākos gadījumos meklē vecāka speciālista atbalstu.
Padziļināts līmenis	Tās ir prasmes, kas nepieciešamas, lai risinātu patstāvīgi arī sarežģītus jautājumus, un rada spēju pārraudzīt citus. Šī līmeņa speciālistam ir plašas zināšanas, viņš/viņa parasti darbojas patstāvīgi sarežģītā vidē un var būt mentors jaunākiem speciālistiem.
Eksperta līmenis	Tās ir prasmes, kas rada spēju ieņemt augstākās profesionālās autoritātes lomu savā kompetences jomā iestādē vai nozarē un pārraudzīt procesus. Šajā līmenī speciālists norāda citiem virzienu, veido praksi, rada jaunas idejas un, ja nepieciešams, var vadīt citus jomas profesionāļus.

Valsts pārvaldes pamatkompetenču kompetenču ietvars (modelis)

Valsts pārvaldes pamatkompetenču ietvars	Caurviju kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Produktivitāte darbā• Elastība• Zinātkāre• Pašvadības prasmes
	Profesionālās kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Sadarbība• Profesionalitāte
	Tehniskās prasmes	<ul style="list-style-type: none">• Datu pratība

Profesionālā kompetence		Profesionalitāte			
Kompetences definīcija		Pienākumu profesionāla veikšana, izrādot cieņu pret darāmo darbu un apkārtējiem cilvēkiem. Tēla radīšana, sevis un pārstāvētās iestādes reprezentēšana. Kopējo panākumu veicināšana, piedāvājot atbalstu savas ekspertīzes ietvaros.			
Sākuma līmenis		Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis	
1. Pārzina savas specialitātes metodes, rīkus un paņēmienus.		3. Izmanto praksē apgūtās profesionālās prasmes un zināšanas, dalās ar tām.	5. Vērtē situācijas un problēmas, un piedāvā savu profesionālo viedokli.	7. Ievēro augstus etiķetes un profesionālisma standartus, atstājot labu iespaidu par iestādi un valsts pārvaldi kopumā.	
2. Cieņpilni izturas pret cilvēkiem, kuriem ir atšķirīgs zināšanu un prasmju līmenis.		4. Sniedz atzinumus un slēdzienus, piedāvā risinājumus.	6. Iniciē un uzņemas papildu pienākumus, kuri atbilst spējām, prasmēm un kompetencēm.	8. Tiecas uz izcilību savā amatā, profesijā.	
				9. Piedalās iestādes komunikācijā ar sabiedrību, piemēram, uzstājas konferencēs, semināros, piedalās TV un radio raidījumos, publikāciju izstrādē.	
Atslēgvārdi		Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	
#Produktivitāte		#Produktivitāte	#Datu pratība	#Datu pratība	
#Sadarbība		#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	
			#Līderība	#Produktivitāte	
Profesionālā kompetence		Sadarbība			
Kompetences definīcija		Sadarbošanās ar iekšējiem un ārējiem partneriem pienākumu veikšanā. Atvērtība sadarbība un informācijas apmaiņa ar kolēģiem un partneriem.			
Sākuma līmenis		Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis	
1. Ir atvērts sadarbībai un praksē tiecas sadarboties ar citām struktūrvienībām un citām iestādēm, veicot darba pienākumus.		3. Sadarbojas ar kolēģiem un klientiem cieņpilni, veicinot pozitīvas un koleģiālas attiecības un sekmējot turpmāko sadarbību kopējā mērķa labā.	5. Iesaistās komandas darbā un veido un uztur komandas garu, lai veicinātu savstarpējo saliedētību un saskaņotu rīcību kopējo mērķu sasniegšanu.	7. Aktīvi veic informācijas apmaiņu ar iekšējiem un ārējiem partneriem, savlaicīgi daloties ar informāciju, kas ietekmē citu darbu.	
2. Skaidri un saprotami izklāsta un argumentē savu viedokli.		4. Regulāri sniedz citiem mērķa sasniegšanai noderīgu	6. Dibina un uztur attiecības ar ārējiem sadarbības partneriem	8. Veicina sadarbības kultūru iestādē, uzturot plašus	

	informāciju par sava darba progresu un rezultātiem.	(citām struktūrvienībām, iestādēm, sabiedrību, starptautiskām organizācijām).	sadarbības tīklus un iedvesmojot citus uz efektīvu sadarbību.
			9. Iesaistās darba grupās, konsultatīvajās padomēs, domnīcu un citos sadarbības formātos darbā valsts pārvaldē ārpus tiešajiem pienākumiem.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
Caurviju kompetence	Produktivitāte darba sniegunā		
Kompetences definīcija	Mērķtiecīga pienākumu veikšana. Efektīvu metožu izvēle mērķu sasniegšanai un pienākumu pildīšanai, tiecoties uz kvalitatīvu rezultātu.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Veic darba pienākumus, ievērojot darbu izpildes termiņus.	3. Strādā patstāvīgi, savlaicīgi plānojot savus darbus atbilstoši uzstādītajiem mērķiem.	6. Patstāvīgi, regulāri un izrādot iniciatīvu, uzstāda savus mērķus un sasniedzamos rezultātus, saskaņā ar iestādes mērķiem.	8. Novērtē un pilnveido savas darba metodes, iekļaujot atgriezenisko saiti un meklējot inovatīvas pieejas.
2. Atzīst savas kļūdas, uzņemas par tām atbildību, labo tās un lūdz palīdzību to labošanā.	4. Uzlabo savu darba produktivitāti un efektivitāti, nodrošinot vēlamu kvalitāti un apzinoties, ka ar savu darbību ietekmē kopīgo valsts pārvaldes darba rezultātu.	7. Pielāgo plānus un uzvedību atbilstoši situācijai, tajā skaitā nestandarta situācijām.	9. Ievieš jauninājumus produktivitātes mērīšanā, lai palielinātu savu un iestādes darba sniegunu.
	5. Domā kā saimnieks par darba rezultātu un rīcības sekām un apzinās savu ieguldījumu kopējā labuma iegūšanā.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Atbildība	#Produktivitāte	#Mērķi	#Produktivitāte
Caurviju kompetence	Elastība		
Kompetences definīcija	Pielāgošanās mainīgai situācijai. Domāšanas un uzvedības maiņa atbilstoši mainīgām prasībām. Radoša pieeja problēmām.		

Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Spēj vajadzības gadījumā noteikt un mainīt darba prioritātes.	3. Aizstāj kolēģus, ārkārtas gadījumos veicot papildu pienākumus.	6. Izsaka jaunas idejas un rosina pienākumu veikšanai izmantot jaunas tehnoloģijas un metodes.	8. Stratēģiski līdzsvaro un pārvalda darba prioritātes, tostarp pielāgojas ārkārtas situācijās.
2. Ciena dažādību iekšējos un ārējos sadarbības partneros.	4. Spēj strādāt dinamiskā darba vidē, sadalot savu uzmanību starp vairākiem uzdevumiem, procesiem.	7. Veicina sadarbības kultūru iestādē, uzturot plašus sadarbības tīklus un iedvesmojot citus uz efektīvu sadarbību.	9. Identificē un ievieš jaunas metodes, kuras tiek izvēlētas pielāgojoties mainīgajai situācijai un atbilstoši iestādes mērķiem un stratēģijai.
	5. Atbalsta un pieņem jaunas darba metodes un efektīvi pielieto tās darbā.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
#Elastība	#Elastība		#Elastība
			#Inovācijas
Caurviju kompetence	Zinātkāre		
Kompetences definīcija	Vēlme apgūt jaunas zināšanas. Spēja mācīties mūža garumā. Attīstības vajadzību identificēšana un attīstības iespēju meklēšana.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Regulāri papildina zināšanas savā profesijā vai nozarē.	4. Izrāda iniciatīvu piedalīties sevis vērtēšanā un identificē mācību un attīstības vajadzības.	6. Seko līdzī notikumiem nozarē, valstī un pasaulē sevis pārstāvētajā nozarē.	8. Uzņemas izaicinošus, sarežģītus pienākumus, mērķtiecīgi pilnveidojot eksperta līmeņa profesionalitāti.
2. Interesējas par iestādes darbību, tās dažādām funkcijām.	5. Meklē un izmanto attīstības iespējas un profesionālās kvalifikācijas celšanas iespējas.	7. Iesaistās jaunos projektos un neikdienišķos pienākumos.	9. Aktīvi dalās ar zināšanām un pieredzi, piedaloties iekšējās mācībās kā lektors vai mentors.
3. Analizē kļūdas un mācās no tām.	5. Ir atvērts pārmaiņām un inovācijām savā darba sfērā, ar savu rīcību atbalsta to īstenošanu.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi

#Darbinieku attīstība	#Darbinieku attīstība	#Darbinieku attīstība	#Darbinieku attīstība
Caurviju kompetence	Pašvadības prasmes		
Kompetences definīcija	Sevis mērķtiecīga vadīšana uz izaugsmi. Sevis apzināšanās. Pašmotivācija. Savas uzvedības ietekmes uz citiem apzināšanās.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Atpazīst savas emocijas un pārvalda tās, neļaujoties impulsīvām rīcībām.	4. Uzklauša un pieņem atšķirīgus viedokļus. Pieņem kritiku.	7. Spēj sevi iedvesmot un uzturēt motivāciju, pat ja nav ārēju iedrošinājumu.	9. Sistemātiski veido un uztur rūpes par savu un apkārtējo labbūtību.
2. Ievēro pašdisciplīnu - rūpējas par savu veselību (fizisko, mentālo, garīgo), balansējot darbu un atpūtu.	5. Ievēro apkārtējo emocionālu reakciju, iejūtas un izprot citu cilvēku situācijas.	8. Veido un izsaka neatkarīgu viedokli, balstoties uz datiem, faktiem un citu izteiktajiem viedokļiem.	10. Pieņem sarežģītus lēmumus (arī nepopulārus) nestandarta situācijās, ja tas nepieciešams lielāku mērķu sasniegšanai.
3. Izrāda cieņu un ar iecietību izturas pret līdzcilvēkiem (kolēģiem, klientiem, sadarbības partneriem).	6. Patstāvīgi pieņem lēmumus un uzņemas par tiem atbildību.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
#Produktivitāte	#Produktivitāte	#Produktivitāte	#Produktivitāte
	#Elastība	#Līderība	#Līderība
		#Datu pratība	
Tehniskā kompetence	Datu pratība		
Kompetences definīcija	Kritiskās un analītiskās domāšanas pielietošana darbā. Informācijas analīze un apkopošana balstoties uz ievāktajiem datiem. Tehnoloģiju izmantošana darbā.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Izmanto aktuālus, atbilstošus un pamatotus datus situācijas analīzei.	3. Izdara secinājumus un piedāvā risinājumus, balstoties uz datiem.	5. Iepazīst un izmanto jaunas metodes un tehnoloģijas datu apstrādei.	7. Izmanto atbilstošus rīkus un metodes liela datu apjoma apstrādei.
2. Spēj nošķirt būtisko no nesvarīgā, veicinot precīzu un koncentrētu datu izmantošanu un analīzi.	4. Izsaka skaidrus argumentus un pamato viedokli ar datiem.	6. Identificē un izprot cēloņus, sekas un likumsakarības starp datiem.	8. Saskata likumsakarības jaunās un nestandarta situācijās, un

			identificē faktorus, kas var ietekmēt situācijas attīstību.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Datu pratība	#Datu pratība	#Datu pratība	#Datu pratība

Cilvēkresursu vadības kompetenču ietvars (modelis)

Cilvēkresursu vadības kompetenču ietvars	Caurviju kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Attiecību vadība• Personiskā uzticamība
	Profesionālās kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Stratēģiskā partnerība• Cilvēkresursu vadība līderība• Cilvēkkapitāla attīstība• Cilvēkkapitāla piesaiste• Iestādes kultūras veidošana
	Tehniskās prasmes	<ul style="list-style-type: none">• Cilvēkkapitāla analītikas ekspertīze

Profesionālā kompetence	Cilvēkkapitāla piesaiste		
Kompetences definīcija	Iestādes cilvēkkapitāla vajadzību plānošana un uzraudzība. Piemērotu amata pretendentu atlase. Stratēģiska talantu piesaiste.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Veic pretendentu atlasī, izmantojot atbilstošas, amata pretendentam piemērotas vērtēšanas metodes.	3. Ieinteresē kvalitatīvus amata pretendentus saistīt savu nākotni ar iestādi.	7. Izvēlas efektīvus iekšējos un ārējos kanālus amatu pretendentu piesaistei ar dažādu pieredzi, prasmēm un izglītību.	9. Plāno iestādes cilvēkresursu vajadzības atbilstoši iestādes stratēģijai un mērķiem un analizē cilvēkkapitāla piesaistes procesa efektivitāti.
2. Pamato savu viedokli piemērotākā amata pretendenta izvēlei.	4. Pārstāv iestādi un nodrošina ārējo komunikāciju potenciālo amata pretendentu piesaistei. Piedalās darba devēja tēla veidošanā.	8. Veido sadarbību ar mācību iestādēm, piemērotu amata pretendentu sagatavošanai nākotnē.	10. Sadarbībā ar stratēģiskās vadības komandu veido darba devēja tēlu un palīdz to īstenot.
	5. Novērtē amata pretendenta atbilstību citiem iestādes amatiem.		
	6. Rada un veido labu iespaidu par iestādi kā vidi, kurā veiksmīgi tiek nodrošināta un pilnveidota CRV.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
#Līderība	#Līderība		#Līderība
	#Datu analītika		#Datu analītika
Profesionālā kompetence	Stratēģiskā partnerība		

Kompetences definīcija	Cilvēkresursu vadība kopēja labuma nodrošināšanai iestādē. Cilvēkresursu vadības izmantošana iestādes misijas, vīzijas, stratēģisko mērķu sasniegšanas atbalstam. Cilvēkresursu vadības plānu veidošana un pakārtošana pārējās iestādes interesēm. Cilvēkresursu vadības procesu saskaņošana ar iestādes pamatdarbību.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Izprot un rīkojas saskaņā ar iestādes misiju, vīziju, vērtībām, mērķiem un darbības stratēģiju.	4. Spēj saprotami izskaidrot iestādes procesus.	7. Konsultē vadītājus, kolēģus un padotos par CRV procesu sniegtajiem ieguvumiem un ietekmi uz iestādes darbību.	8. Analizē un novērtē CRV procesu ietekmi uz iestādes sniegto pakalpojumu kvalitāti.
2. Spēj saprotami izskaidrot iestādes sniegtos pakalpojumus.	5. Analizē CRV procesu ietekmi uz iestādes darbību.	7. Attīsta CRV procesus saistībā ar citiem iestādes procesiem.	9. Sniedz atbalstu augstākā līmeņa vadībai problēmu risināšanā, piedāvājot risinājumu no CRV skatupunkta.
3. Izprot CRV mērķus un to nozīmi iestādes darbības nodrošināšanā.	6. Pārstāv CRV intereses kopējas sapulcēs, fokusa grupās, darbnīcās un citos iestādes iekšējos pasākumos un aktivitātēs.		10. Palīdz nodrošināt pārmaiņu vadību un saskaņo CRV stratēģiju ar pārmaiņu iniciatīvām.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
<i>#Līderība</i>	<i>#Līderība</i>	<i>#Līderība</i>	<i>#Līderība</i>
			<i>#Datu pratība</i>
Profesionālā kompetence	Cilvēkresursu vadības līderība		
Kompetences definīcija	Cilvēkresursu vadības iniciatīvu veicināšana iestādē. Cilvēkresursu vadības interešu aizstāvība. Cilvēkresursu vadības mērķu sasniegšanas atbalsts.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Izprot CRV mērķus un to nozīmi iestādes darbības nodrošināšanā.	3. Informē iestādes vadību par CRV vajadzībām un interesēm kopējo procesu nodrošināšanā.	6. Savas atbildības ietvaros koordinē resursus CRV mērķu sasniegšanai.	8. Plāno resursus atbilstoši CRV un iestādes kopējām nākotnes vajadzībām, balstoties uz datiem un prognozēm.
2. Izprot aktuālos CRV jomas izaicinājumus un seko līdzi	4. Prezentē plānotos un ieviestos jauninājumus CRV jomā iestādes ietvaros.	7. Novērtē CRV politikas rezultātus un izsaka ierosinājumus tās uzlabošanai.	9. Vērtē ieviesto CRV procesu rezultātus, efektivitāti un atdevi pret ieguldījumiem.

tendencēm CRV jomā valstī un pasaulē.			
	5. Meklē un ievieš inovatīvus risinājumus pašreizējo CRV problēmu risināšanai.		10. Izstrādā un īsteno CRV stratēģijas, kas atbalsta iestādes mērķu sasniegšanu.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Līderība	#Līderība	#Līderība	#Līderība
		#Datu pratība	#Datu pratība
Profesionālā kompetence	Cilvēkkapitāla attīstība		
Kompetences definīcija	Rūpes par iestādes darbinieku attīstību. Cilvēkresursu izaugsmes veicināšana. Talantu vadības un pēctecības nodrošināšana.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Sniedz konsultācijas par darbinieku vērtēšanu un attīstību.	4. Ar atbilstošām metodēm vērtē esošo darbinieku prasmes, zināšanas, kompetences un sniegumu.	7. Meklē un izmanto dažādas modernas un efektīvas mācību metodes.	9. Vērtē mācību efektivitāti un mācību atdevi pret ieguldījumiem.
2. Veido darbinieku attīstības plānus saskaņā ar novērtētajām attīstības vajadzībām un veic notikušo mācību uzskaiti.	5. Izmanto efektīvas metodes darbinieku attīstības vajadzību noteikšanā.	8. Nodrošina darbinieku attīstību atbilstoši iestādes stratēģiskajiem mērķiem, veidojot attīstības plānus.	10. Veido un atbalsta talantu un pēctecības vadības procesus iestādē.
3. Izprot darbinieku attīstības vajadzību ietekmi iestādes stratēģisko mērķu sasniegšanā	6. Pārzina mācību piedāvājuma tirgu un izmanto iekšējos un ārējos resursus mācību nodrošināšanai.	8. Veido mācīšanās kultūru iestādē.	10. Plāno un analizē nodarbinātā turpmāko karjeru iestādē.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Darbinieku attīstība	#Darbinieku attīstība	#Darbinieku attīstība	#Darbinieku attīstība
			#Datu pratība
Profesionālā kompetence	Darbinieku pieredzes vadība		
Kompetences definīcija	Drošas darba vides veidošana. Rūpes par darbinieku labbūtību. Atbalsts vadītājiem un kolēģiem darba vides pilnveidošanā.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis

1. Uzklauša darbinieku viedokli un veicina viedokļa izteikšanu, izmantojot dažādas sarunu vadīšanas un informācijas ievākšanas metodes.	3. Attīsta un īsteno darbā ievadīšanas (onboarding) programmas/pasākumus.	6. Veido iekļaujošu darba vidi, ievērojot vienlīdzību, dažādību un iekļautību.	8. Veido vidi, kur darbinieks jūtas novērtēts, atbalstīts un ir iestādes vērtība.
2. Iesaistās un ar savu attieksmi veido pozitīvu darbinieka pieredzi iestādē.	4. Attīsta un īsteno darbinieku noturēšanas programmas/pasākumus.	7. Veic iestādes darba vides un esošās darbinieku pieredzes analīzi un veido pamatotus ieteikumus pieredzes uzlabošanai.	9. Iesaistās krīzes vadībā (piemēram, piedalās mediācijā, koučingā, supervīzijā).
	5. Īsteno darbinieku projāmiešanas (offboarding) pasākumus.	8. Veido drošu darba vidi, veicinot darbinieku labbūtību, darbinieku fizisko, garīgo un emocionālo drošību.	
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
		#Līderība	#Līderība
			#Darbinieku attīstība
Profesionālā kompetence	Iestādes kultūras veidošana		
Kompetences definīcija	Iestādes vērtību un kultūras pārzināšana un aizstāvība. Iestādes kultūras izplatīšana iestādes iekšienē un ārpus tās.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Ar savu uzvedības kultūru prezentē iestādes kultūru.	4. Sadarbībā ar vadītāju iesaista nodarbinātos iestādes kultūras veidošanā.	7. Veido un ievieš iestādes kultūru, kas balstīta uz tās vērtībām.	9. Veicina iekļaujošas kultūras attīstību, kas novērtē dažādību un veicina vienlīdzību.
2. Vienlīdzīgi un ar cieņu izturas pret līdzcilvēkiem.	5. Atbalsta iestādes tradīciju uzturēšanu, ieviešanu, atjaunošanu.	8. Virza darbinieku iesaistes iniciatīvas, kas stiprina to piederības sajūtu iestādei.	10. Ievieš uzlabojumus iestādes kultūras maiņai saskaņā ar kopējo stratēģiju.
3. Pielāgo valodu un komunikācijas stilu atbilstoši mērķauditorijai. Izvairās no stereotipiem.	6. Organizē pasākumus, kas veicina iestādes kultūras iedzīvināšanu.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi

#Līderība	#Līderība	#Līderība	#Līderība
#Sadarbība	#Sadarbība		
Caurviju kompetence	Attiecību vadība		
Kompetences definīcija	Savstarpējās saziņas nodrošināšana. Ilglaicīgu un stratēģisku attiecību dibināšana. Darbinieku iesaiste iestādes procesos. Pārstāvētās iestādes pozicionēšana stratēģiskā partnera lomā.		
Amatu saime un amatu līmenis atbilstoši Amatu katalogam	Personāla vadība – 34. saime		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Iesaistās diskusijā, uz klausot dažādu viedokļu pārstāvjus, ievērojot partneru intereses.	4. Veido profesionālo kontaktu tīklu iestādē un ārpus tās, CRV problēmu risināšanai.	7. Veido ilglaicīgu sadarbību ar citu profesiju un amatu pārstāvjiem, pārstāvot CRV intereses.	10. Pozicionē savu iestādi (un tās cilvēkresursus) kā stratēģisku partneri citām iestādēm.
2. Izrāda vienlīdzīgu attieksmi pret dažādām sadarbībā iesaistītajām pusēm.	5. Izmanto piemērotas un situācijai atbilstošas pārliecināšanas metodes.	8. Risina konfliktsituācijas, nepieciešamības gadījumā uzņemas vidutāja lomu dažādās situācijās.	11. Iesaista darbiniekus CRV procesu pilnveidošanā un mudina tos uz patstāvību, pašiniciatīvu un pašvadītu pilnveidi.
3. Pārzina efektīvas iekšējās komunikācijas un informācijas apmaiņas metodes.	6. Veicina savlaicīgu informācijas apmaiņu un mērķtiecīgu iekšējo komunikāciju iestādē.	9. Piedalās iestādes iekšējās komunikācijas plāna izstrādē.	12. Stratēģiski rada laiku un telpu darbinieku tīklošanās un attiecību veidošanai.
			13. Veido stratēģijas, lai nodrošinātu spēcīgu klientorientēta servisa kultūru CRV funkciju īstenošanā.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
			#Līderība
Caurviju kompetence	Personiskā uzticamība		
Kompetences definīcija	Uzticama sadarbības partnera tēla veidošana. Ētiska uzvedība. Priekšzīmes rādīšana.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Izmanto empātiju un emocionālo inteliģenci sadarbībā ar citiem.	4. Ievēro, skaidro un palīdz citiem ievērot iestādes ētikas pamatprincipus.	6. Veido savu izturēšanos un tēlu ikdienas situācijās kā priekšzīmi citiem darbiniekiem atbilstoši	8. Palīdz citiem risināt ētiskās dilemmas.

		iestādes ētiskajiem standartiem un vērtībām.	
2. Veido no baumām brīvu vidi. Nodrošina konfidencialitāti.	5. Pozicionē sevi kā uzticamu sarunu partneri.	7. Saskaņo visus CRV procesus ar likumdošanu un ētikas pamatprincipiem.	9. Nodrošina taisnīgumu lēmumu pieņemšanā CRV jautājumos un veicina uzticēšanos lēmumu pieņēmējiem.
3. Iestājas pret fizisku un emocionālu vardarbību darba vietā.			
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
Tehniskās prasmes	Cilvēkkapitāla analītikas ekspertīze		
Kompetences definīcija	Cilvēkkapitāla datu analizēšana. Lēmumu balstīšana datos. Pierādījumu izmantošana darbā ar cilvēkresursiem.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Pārzina cilvēkkapitāla datu analīzes metodes un sagatavo cilvēkkapitāla datus analīzei.	3. Atlasa, apkopo un kritiski vērtē situācijai atbilstošus, būtiski svarīgus datus par cilvēkkapitālu no dažādiem avotiem.	6. Modelē situācijas un nākotnes tendences balstoties uz datu analīzi.	8. Izglīto un konsultē iestādes vadības komandu par stratēģiskiem CRV jautājumiem kā lēmumu pieņemšanas faktoru.
2. Prot datus noteikt sakarības un novērot tendences.	4. Objektīvi vērtē datus izmantojot dažādas, situācijai atbilstošas metodes.	7. Regulāri veic cilvēkkapitāla datu analīzi, lai nodrošinātu iestādes mērķu sasniegšanu.	9. Nosakot CRV stratēģisko virzienu un pārvaldību, izvērtē riskus, kā arī ekonomiskos un vides faktorus.
	5. Efektīvi un saprotami prezentē datus un informāciju, atbilstoši komunikācijas mērķim un mērķauditorijai.		10. Analizē citus iestādes procesus no CRV skatupunkta.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Datu pratība	#Datu pratība	#Datu pratība	#Datu pratība
		#Līderība	

Politikas plānošanas un īstenošanas kompetenču ietvars (modelis)

Politikas plānošanas un īstenošanas kompetenču ietvars	Caurviju kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Sistēmiska domāšana• Stāstniecība un empātija
	Profesionālās kompetences	<ul style="list-style-type: none">• Pārmaiņu un inovāciju vadība• Attiecību veidošana un viedokļu līderība
	Tehniskās prasmes	<ul style="list-style-type: none">• Datos un pētījumos balstīta darbība

Profesionālā kompetence:		Pārmaiņu un inovāciju vadība		
Kompetences definīcija	Radoša pieeja esošu problēmu risināšanai. Jauninājumu ieviešana darba procesos. Pārmaiņu ieviešana un uzraudzība.			
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis	
1. Organizē ideju ģenerēšanu, apmaiņu un testēšanu.	3. Aizstāv savu profesionālo viedokli sarežģītās situācijās, taču spēj to mainīt, saklausot pamatotus argumentus.	5. Izvērtē un ievieš jaunas darba metodes, rīkus un tehnoloģijas.	8. Iedrošina un pārliecina citus (tajā skaitā sabiedrību) skatīt lietas no cita skatu punkta un pieņemt izmaiņas.	
2. Ir atvērts jaunām idejām.	4. Spēj novērtēt pārmaiņu vai inovāciju ietekmi.	6. Uzņemas atsevišķu darbinieku organizēšanu jaunu ideju un procesu ieviešanai.	9. Veido politiku, ņemot vērā zināšanas par lēmumu pieņemšanas procesiem un politisko vidi.	
		7. Izstrādā rīcības, balstoties lietotāja pieredzē.		
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	
#Inovācijas	#Inovācijas	#Inovācijas	#Inovācijas	
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	
Profesionālā kompetence		Attiecību veidošana un viedokļa līderība		
Kompetences definīcija	Kontaktu dibināšana un uzturēšana. Profesionālā viedokļa paušana un citu viedokļa ietekmēšana.			
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis	
1. Politikas izstrādes un ieviešanas posmā sadarbojas ar īstenotājiem, lai nodrošinātu politikas rezultātu sasniegšanu.	3. Pārliecina citus par savu profesionālo viedokli.	6. Izmanto situāciju (vidi, klātesošās personas, notikumu secību), lai panāktu labvēlīgu rezultātu.	9. Vērtē pašreizējā sadarbības tīkla efektivitāti un pilnveido sadarbības tīklu stratēģisko mērķu sasniegšanai.	
2. Politikas īstenošanā sadarbojas ar politikas plānotājiem, informējot par politikas ieviešanas gaitā izdarītajiem secinājumiem.	4. Uztur un paplašina ilglaicīgas un profesionālas attiecības savā iestādē un ārpus tās darba pienākumu efektīvai veikšanai.	7. Sarunas laikā, uzklusot dažādus viedokļus, panāk vienošanos, kas nodrošina pievienoto vērtību visām pusēm.		
	5. Uztur zinoša, uzticama un profesionāla speciālista reputāciju savā nozarē. Veido pieejama cilvēka tēlu.	8. Savlaicīgi un saprotami informē sabiedrību un citas iestādes par izstrādāto politiku.		

Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība
Caurviju kompetence:	Sistēmiska domāšana		
Kompetences definīcija	Orientācija uz nākotni un situācijas analīze ar skatu nākotnē.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Pauž izpratni par sava darba ietekmi uz iestādes stratēģiskajiem mērķiem.	3. Identificē vēlamās izmaiņas savā darbības jomā. Izvirza ambiciozus, bet reāli sasniedzamus mērķus.	5. Saskata ārējās vides un citu nozaru politikas iespējamo ietekmi uz savu nozari.	6. Analizē nākotnes tendences nozarē un ārpus tās, plānojot nākotnes politikas iniciatīvas.
2. Identificē esošās politikas nepilnības un skaidro tās.	4. Izprot savas nozares politikas veidošanas īpatnības.	7. Prot novērtēt plānotās politikas seku ietekmi uz vidi un sabiedrību.	8. Spēj identificēt riskus un pasākumus risku mazināšanai.
		9. Saskata starptautiskās vides ietekmi uz savu politikas nozari.	10.
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Stratēģiskā domāšana	#Stratēģiskā domāšana	#Stratēģiskā domāšana	#Stratēģiskā domāšana
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Risku vadība
Caurviju kompetence	Stāstniecība un empātija		
Kompetences definīcija	Ideju izklāsts iejūtoties auditorijā un pasniedzot domu tā, lai auditorijai ir vieglāk to saprast un tai noticēt.		
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis
1. Uzklaua citu viedokļus un veicina konstruktīvu diskusiju.	4. Palīdz citiem sagatavot stāstījumu.	6. Vienkārši, saprotami un interesanti stāsta par sarežģītām lietām.	9. Uztājas publiski, pārlicinot par savu profesionālo viedokli un iedvesmojot auditoriju.
2. Atzīst citu ieguldījumu kopīgu jautājumu risināšanā.	5. Stāsta par izstrādāto politiku, ņemot vērā mērķa auditorijas intereses.	7. Apvieno vairākus, brīžiem atšķirīgus viedokļus vienā stāstā (naratīvā).	10. Atpazīst un nopietni un iejūtīgi izturas pret politiski sensitīviem jautājumiem.
3. Uzklaua citu iestāžu, sabiedrības un tās grupu intereses un vajadzības.		8. Spēj skaidri pastāstīt par nozares vajadzībām, attīstot sadarbību iestādes iekšienē un ārpus tās.	
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi
#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība	#Sadarbība

Tehniskās prasmes		Datu un pētījumos balstīta darbība		
Kompetences definīcija	Uz datiem un pētījumiem balstītas politikas izstrādes vadīšana. Datu un pētījumu nodrošināšana lēmumu pieņēmējiem politikas veidošanā.			
Amatu saime un amatu līmenis atbilstoši Amatu katalogam	Politikas ieviešana – 36. saime; Politikas plānošana – 37. saime			
Sākuma līmenis	Pamata līmenis	Padziļināts līmenis	Eksperta līmenis	
1. Izmanto uzticamus datu avotus, lai pamatotu savu profesionālo viedokli politikas veidošanā.	3. Izprot nozarei atbilstošās datu analīzes, statistikās apstrādes un modelēšanas metodes.	8. Identificē informācijas nepilnības un izvirza alternatīvus risinājumus.	11. Veido un attīsta uz datiem un pētījumiem balstītu politikas vērtēšanas pieeju.	
2. Saskata cēloņu un seku sakarības.	4. Organizē informācijas vākšanu ar atbilstošām metodēm.	9. Atbalsta kolēģus, norādot uz nozīmīgiem datiem un informācijas avotiem.	12. Plānojot politikas iniciatīvas, spēj izvērtēt fiskālo ilgtspēju.	
	5. Datu iegūšanā/analīzē/apstrādē sadarbojas ar ekspertiem.	10. Organizē un veic uz pētījumiem balstītu politikas izvērtējumu.		
	6. Kvalitatīvo datu iegūšanā/analīzē nodrošina sabiedrības līdzdalību.			
	7. Plānojot politikas iniciatīvas, identificē vēlamās rīcības, finanšu avotus.			
Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	Atslēgvārdi	
#Datu pratība	#Datu pratība	#Datu pratība	#Datu pratība	
#Analītiskā domāšana	#Analītiskā domāšana	#Analītiskā domāšana	#Analītiskā domāšana	

Inovācijas un pārmaiņu vadības kompetenču ietvars (modelis)

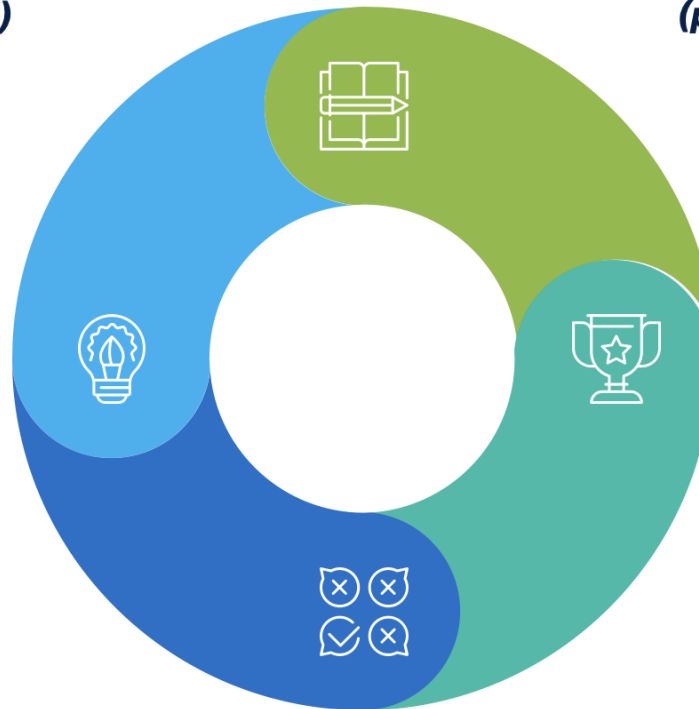
Inovācijas un pārmaiņu vadības kompetenču modelis

1. Vides veidošana pārmaiņām un inovācijai (profesionālās prasmes I)

- 1.1. Sabiedriskās, politiskās un inovācijas vides izpratne
- 1.2. Nākotnes modelēšana un izaicināšana
- 1.3. Iedzīvotāju iesaiste un kopienas veidošana
- 1.4. Stāstniecība un pārliecināšana

4. Sadarbība un personīgā efektivitāte (caurviju prasmes)

- 4.1. Pašvadība
- 4.2. Komunikācija
- 4.2. Koprade un darbs komandā
- 4.4. Sadarbība un tīklošana



2. Inovatīva domāšana un attieksme (profesionālās prasmes II)

- 2.1. Zinātkāre
- 2.2. Kritiskā domāšana
- 2.3. Sistēmiskā un sistēmas domāšana
- 2.4. Pastāvīga un patstāvīga mācīšanās
- 2.5. Radoša domāšana

3. Inovācijas rīki un prasmes (tehniskās prasmes)

- 3.1. Lietotājcentrēta pieeja
- 3.2. Datu un tehnoloģiju lietošanas prasme
- 3.3. Prototipēšana, testēšana un iterācija
- 3.4. Riska uzņemšanās un pārvaldība
- 3.5. Resursu piesaiste

Profesionālās prasmes I: VIDES VEIDOŠANA PĀRMAIŅĀM UN INOVĀCIJAI		Kompetence: 1.1. SABIEDRISKĀS, POLITISKĀS UN INOVĀCIJAS VIDES IZPRATNE	
DEFINĪCIJA:		Izpratne par faktoriem un norisēm, kuras veido un nosaka sabiedrisko, politisko un inovācijas vidi. Prasme identificēt risināmās problēmas un izvēlēties atbilstošas pieejas inovācijai.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seko līdzi svarīgiem politikas jautājumiem savā politikas jomā un publiskajam diskursam par tiem. 2. Izprot, kā politikas iniciatīvas ir saistītas ar interešu grupu pārstāvjiem un iedzīvotāju interesēm un vajadzībām. 3. Izprot problēmas iespējamo attīstību, atšķir problēmas izpausmes no cēloņiem. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Identificē politikas problēmu, balstoties uz pierādījumiem, ņemot vērā iedzīvotāju un interešu pārstāvju viedokļus. 5. Analizē esošās politikas problēmas, novērtē to mērogu, identificē cēloņus un interešu pārstāvjus. 6. Vispusīgi un precīzi formulē politikas risinājumu iespējamo ietekmi, tai skaitā datus balstītus pierādījumus, kompromisus, ierobežojumus un nenoteiktību. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Identificē svarīgas jaunas problēmas, pirms tās ir plaši apzinātas un apspriestas. 8. Izstrādā visaptverošus un saprotamus problēmu izklāstus. 9. Identificē svarīgus jaunus pierādījumus vai dažādus viedokļus, atkārtoti izvērtējot sabiedrības vajadzības, vērtības un iespējamus kompromisus, 10. Atbalsta kolēģus politikas problēmu noteikšanā, izmantojot visaptverošu, pierādījumos balstītu un uz iespējām orientētu perspektīvu. 11. Pauž pamatoti atšķirīgu viedokli, saglabājot profesionalitāti un neitralitāti. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Demonstrē padziļinātu izpratni par politikas problēmu un skaidrojumu, ņemot vērā iedzīvotāju un interešu pārstāvju dažādos skatu punktus, kā arī atsevišķu grupu un visas sabiedrības vērtības un nepieciešamos kompromisus. 13. Veido pārlicinošu politikas problēmas analīzi un skaidrojumu, ietekmē dominējošo vēstījumu politikas debatēs. 14. Konsekventi pauž pamatotu profesionālu viedokli konstruktīvā, politiski jūtīgā veidā, saglabājot profesionālu neitralitāti.
<p>Atslēgvārdi: Ieinteresētās puses; situācijas apzināšana; izziņas spēja</p>	<p>Atslēgvārdi: Pierādījumos balstīts; problēmas mērogs; politikas risinājumu ietekme</p>	<p>Atslēgvārdi: Nākotnes modelēšana; drosme; iespējošana</p>	<p>Atslēgvārdi: Iesaistīšana un sadzirdēšana; līderība; profesionālā neitralitāte</p>
Profesionālās prasmes I: VIDES VEIDOŠANA PĀRMAIŅĀM UN INOVĀCIJAI		Kompetence: 1.2. NĀKOTNES MODELĒŠANA UN IZAICINĀŠANA	

DEFINĪCIJA:		Prasme izmantot holistisku, iekļaujošu un uz nākotni vērstu pieeju politikas veidošanā, lai sasniegtu ilgtermiņus rezultātus iedzīvotājiem. Spēja identificēt nepieciešamos kompromisus un izvērtēt to mijiedarbību ar saistītām sistēmām. Spēja izaicināt, saglabājot profesionālo neitralitāti, demonstrējot diplomātisko kompetenci un drosmi.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis	
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Savieno ilgtermiņa redzējumu ar īstermiņa darbībām. 2. Seko līdzi izmaiņām politikas jomā un uzrauga tās, lai noteiktu tendences un izmantotu iegūto informāciju. 3. Izaicina esošo situāciju, uzdod jautājumus par to. 4. Analizē politikas risinājumu iespējamo ietekmi, tostarp pierādījumus, kompromisus, ierobežojumus un nenoteiktību. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Identificē jaunas tendences vai pārmaiņu signālus. 6. Izmanto pieejamas tehnoloģijas vai digitālus rīkus, lai pārraudzītu izmaiņas noteiktā interešu vai politikas jomā. 7. Pēta nākotnes iespējamo situāciju, izprotot nenoteiktību. Apzina iespējas pat tad, ja ir daudz neskaidrību. 8. Identificē nelielus soļus, kas ļautu virzīties uz nākotnes mērķu sasniegšanu. 9. Uzņemas izsvērtus riskus, apzinot iespējas rīkoties citādāk – meklējot iedvesmu no citām jomām. 10. Formulē iespējamo politikas risinājumu ietekmi, tostarp pierādījumus, kompromisus, ierobežojumus un nenoteiktību. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Analizē dažādos tendenču veidus un līmeņus dažādās jomās, kā arī to iespējamo savstarpējo ietekmi. 12. Piedalās nākotnes tendenču novērtēšanas sistēmā, spēj noteikt nākotnes tendences un izmantot šo informāciju politikas veidošanā. 13. Veicina mijiedarbību (ar cilvēkiem, rīkiem un vidi), lai izpētītu un nošķirtu pašreizējo praksi un noteiktu pārmaiņu iespējas. 14. Vispusīgi un precīzi formulē politikas risinājumu ietekmi, tostarp pierādījumus, kompromisus, ierobežojumus un nenoteiktību, tai skaitā no dažādu nozaru skatu punkta. 15. Izpēta jaunas attīstības iespējas - aktivitātes rīcības modeļus vai sistēmas, piedāvājot vai eksperimentējot ar jaunu hipotēzi pārmaiņām. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Pārvalda sarežģītu, savstarpēji saistītu politiku transformācijas procesu, demonstrējot stratēģisko domāšanu, redzējumu un radošumu, 17. Pārzina stratēģiskās nākotnes analīzes instrumentus, izmanto tos, lai izvērtētu iespējamās politikas sekas. 18. Izvirza stratēģiskus politikas mērķus un sasniedzamos rezultātus, ņemot vērā būtiskus nākotnes izaicinājumus, apvienojot jaunākos pierādījumus un inovatīvas pētījumu metodes. 19. Veido saistošu vēstījumu, kas stimulē domāšanas maiņu, pārmaiņu pieņemšanu, un mobilizē citus proaktīvi iesaistīties pārmaiņu procesos. 	
<p>Atslēgvārdi: Situācijas izaicināšana; izziņas spēja; politikas risinājumu ietekme</p>	<p>Atslēgvārdi:</p>	<p>Atslēgvārdi: Nākotnes izpēte; rīcība nenoteiktības apstākļos; sadarbība un izaicināšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Stratēģiskā domāšana; stāstniecība</p>	

	Nākotnes tendences; iespēju apzināšana; nenoteiktība un eksperimentēšana		
Profesionālās prasmes I: VIDES VEIDOŠANA PĀRMAIŅĀM UN INOVĀCIJAI		Kompetence: 1.3. IEDZĪVOTĀJU IEAISTE UN KOPIENAS VEIDOŠANA	
DEFINĪCIJA:	Prasme iesaistīt plašu iedzīvotāju un ieinteresēto personu/interesu pārstāvju loku politikas vai pakalpojumu identificēšanas, izstrādes, ieviešanas un novērtēšanas procesā, nodrošinot, lai dažādi cilvēki tiktu uzklausi un iedrošināti, lai viņu perspektīva un izpratne būtu sadzirdēta.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Pārzina politikas veidošanu un attiecīgo interešu pārstāvju lomu, iesaistītās institūcijas un to darba kārtību. 2. Savlaicīgi apzina un ieplāno iedzīvotāju iesaisti politikas, pakalpojuma vai procesa izstrādē. 3. Izprot iedzīvotāju un interešu pārstāvju iesaistīšanās un koprades mērķi un vērtību, un to paredzamo pienesumu. 4. Izprot citu pieredzi un perspektīvas. Ņem vērā cilvēku izjūtas un domāšanas veidus, lai izstrādātu risinājumus, kas būtu pielāgoti visiem.	Rīcības rādītāji: 5. Ieklausās cilvēku ikdienas pieredzē, izmantojot pilnvērtīgu iesaisti, saturīgas sarunas un padziļinātu izpēti. 6. Atvēl laiku dažādu ieinteresēto personu un grupu interešu un vajadzību atklāšanai, veido pamatu jēgpilnām diskusijām. 7. Savlaicīgi identificē dažādu interešu pārstāvju mērķus un motivāciju un līdzīgos un atšķirīgos viedokļus. 8. Proaktīvi plāno iedzīvotāju iesaistes metodes dažādās projekta ieviešanas stadijās, izvērtējot pieejamos resursus, politikas mērķus un ambīcijas.	Rīcības rādītāji: 9. Atrod un sadarbojas ar iedzīvotāju grupām un atsevišķām personām, kurus tieši vai netieši skar projekts; iesaista viņus, sākot ar ideju ģenerēšanu un beidzot ar to īstenošanu. 10. Raugās uz lietām no dažādiem atskaites punktiem, izmantojot dažādas metodes. 11. Aptver dažādus jautājuma aspektus, izmantojot dažādas pieejas datiem un pierādījumiem. 12. Proaktīvi plāno pilnvērtīgu iedzīvotāju iesaisti labāku ideju un dzīvotspējīgu risinājumu radīšanai.	Rīcības rādītāji: 13. Izmanto stratēģisku pieeju iedzīvotāju un interešu grupu iesaistes procesā, līdzsvarojot politikas mērķus ar iedzīvotāju vērtībām, interesēm un gaidām. 14. Rada drošu vidi, kur visi cilvēki jūtas ērti, daloties savos uzskatos; 15. Izmanto daudzveidīgu rīku klāstu dalībnieku domapmaiņas veicināšanai. 16. Pielāgo un izmēģina jaunas metodes un rīkus darbam ar dažādiem cilvēkiem un grupām, ja iepriekš izmantotās nav bijušas efektīvas. 17. Rūpējas, lai tiktu uzklausi plašs cilvēku loks, īpaši tie, kuru viedokļus/balsi bieži nedzird.

Atslēgvārdi: Empātija; skaties otra acīm	Atslēgvārdi: Pieredzes izpēte; proaktīva iesaistīšana	Atslēgvārdi: Daudzveidīga iesaiste; dzīvotspējīgi risinājumi	Atslēgvārdi: Stratēģiska iesaiste
Profesionālās prasmes I: VIDES VEIDOŠANA PĀRMAIŅĀM UN INOVĀCIJAI		Kompetence: 1.4. STĀSTNIECĪBA UN PĀRLIECINĀŠANA	
DEFINĪCIJA:	Izpratne par vizuālās komunikācijas nozīmi - izmantojot tēlu un valodu -, lai gūtu ieskatu sarežģītībā, piesaistītu uzmanību, nostiprinātu zināšanas un palielinātu auditorijas atsaucību un iesaistīšanos.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Saprot, ka stāsti komunicē ar faktiem, viedokļiem un situācijām, atvieglojot auditorijas izpratni par svarīgākajiem vēstījumiem. 2. Apzinās, ka mainīgajā pasaulē pārmaiņu “stāsta” stāstīšana veicina atbalstu un cilvēku iesaisti. 3. Ierauga un atpazīst modeļus un līdzības, iedvesmojoties no dažādām, savstarpēji nesaistītām jomām, savienojot jaunus jēdzienus ar pazīstamiem. 4. Saprot un izmanto metaforas un attēlus kā spēcīgus ietekmes rīkus, kas var palīdzēt izskaidrot sarežģītas idejas vai situācijas.	Rīcības rādītāji: 5. Izmanto stāstniecību (stāstu metodi), lai izprastu to, kā lietotājs vai lietotāju grupas izjūt politiku, pakalpojumu vai procesu. 6. Veido stāstu, kas seko tipiska politikas, pakalpojuma vai procesa lietotāja pieredzei, identificējot to, kas šķiet viegli un/vai grūti izdarāms. 7. Izmanto pakalpojumu lietotāju un iedzīvotāju perspektīvu un pieredzes, lai izskaidrotu pārmaiņu pamatojumu. 8. Sadarbojas ar citiem, lai pārbaudītu un pilnveidotu galvenos vēstījumus, un noteiktu labākos komunikācijas kanālus. 9. Iekļauj savā stāstā vizuālus elementus (attēlus, diagrammas, grafikus, video, animācijas), lai nodrošinātu kontekstu.	Rīcības rādītāji: 10. Izmanto pārmaiņu stāstus/stāstu metodi, lai gūtu cilvēku atbalstu un iesaisti sarunās par pagātņi, tagadni un iespējamo nākotni. 11. Izmanto dažādus izteiksmes līdzekļus – vizuālus attēlus un metaforas, lai panāktu izpratni par sarežģītām tēmām. 12. Apvieno vairāku lietotāju stāstus, lai sniegtu visaptverošu priekšstatu, identificējot kopīgas problēmas un konkrētas vajadzības. 13. Veic retrospekciju nozīmīgos projekta posmos, lai apzinātu mācības, ko var gūt no līdzšinējās pieredzes. 14. Vada diskusijas ar kolēģiem, lai dalītos informācijā un pieredzē par konkrētu projektu.	Rīcības rādītāji: 15. Izmanto interaktīvus rīkus un metodes, lai izveidotu stāstu katalogu (“stāstu grāmatu”), kas ļauj auditorijai orientēties stāstā un pievērsties tā atbilstošākajām daļām. 16. Dod iespēju dažādiem lietotājiem piedāvāt savu saturu vai stāstus. 17. Izmanto dažādus komunikācijas rīkus un kanālus, lai pārraidītu savus stāstus un vēstījumus, piemēram, blogus/ sociālos medijus, seminārus un konferences. 18. Darbojas kā mentors vai treneris citiem darbiniekiem, izmantojot pieredzi, kas palīdzētu viņiem praksē.

Atslēgvārdi: Stāsts; metafora	Atslēgvārdi: Pieredzes stāsti	Atslēgvārdi: Pārmaiņu stāsti	Atslēgvārdi: Stāstu katalogs
Profesionālās prasmes II: INOVATĪVA DOMĀŠANA UN ATTIEKSME		Kompetence: 2.1. ZINĀTKĀRE	
DEFINĪCIJA:	Vēlme izzināt kādu tēmu, situāciju vai cilvēku. Zinātkāre un radošā domāšana palīdz apzināt jaunas idejas, jaunus darba veidus un jaunas pieejas. Tā dod impulsu iegūt jaunas zināšanas un atziņas pārmaiņu virzīšanai.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Izprot, ka pašreizējais rīcības veids ir tikai viena no daudzām iespējamām pieejām un katrai pieejai ir savas priekšrocības un ierobežojumi. 2. Atzīst, ka cilvēkiem ir atšķirīgas perspektīvas par kādu tēmu, problēmu vai situāciju savas pieredzes un zināšanu dēļ. 3. Izprot, ka nemitīgi mainīgā pasaulē zināšanas un prakse vairs nav fiksēta - vienmēr kaut kur notiek kaut kas jauns.	Rīcības rādītāji: 4. Proaktīvi meklē atsauksmes un refleksijas no plaša lietotāju un avotu loka un analizē tās ideju radīšanai. 5. Identificē dažādus dalībniekus un ieinteresētās personas, kas ir iesaistītas vai ietekmē situāciju. 6. Izvērtē savu pozīciju, lai saprastu, kā un kāpēc citi varētu domāt par situāciju savādāk. 7. Iesaistās darbā ar komandām/vadītājiem, kas dara līdzīgu darbu, identificē un apzinās atšķirīgo viņu pieejā.	Rīcības rādītāji: 8. Proaktīvi pēta, meklē un paredz jaunas iespējas. 9. Veicina mijiedarbību ar cilvēkiem, rīkiem un vidi, lai izpētītu pašreizējo praksi un noteiktu pārmaiņu iespējas. 10. Ir atvērts(-a) jaunām idejām un domām neatkarīgi no tā, no kurienes tās nāk, aktīvi apsver dažādas iespējas. 11. Apzinās un izvērtē savu zināšanu un prakses nepilnības un atrod iespējas uzzināt vairāk. 12. Veido sadarbību ar dažādām organizācijām, nozarēm, atrašanās vietām/valstīm, kurām ir līdzīgi mērķi vai mērķi, lai analizētu savu pieeju.	Rīcības rādītāji: 13. Izaicina pastāvošos procesus un pieņēmumus. 14. Izstrādā alternatīvus nākotnes scenārijus, kas risinātu pašreizējās un nākotnes problēmas, demonstrējot spēju izmantot dažādus domāšanas veidus, radošumu vai atjautību. 15. Organizē un fasilitē radošās darbnīcas, lai atklātu un izpētītu jaunas idejas un pieejas. 16. Izmanto izaicinājumus, apbalvojumus un atzinību, lai mudinātu cilvēkus domāt jaunus veidus.

Atslēgvārdi: Atvērtība; pieejas; mainīgums	Atslēgvārdi: Atgriezeniskā saite; proaktivitāte	Atslēgvārdi: Tiklošana; atvērtība; kritiskā pieeja; gatavība mainīties	Atslēgvārdi: Līderība; vizionēšana; iedvesmošana; proaktivitāte; inovatīvas metodes
Profesionālās prasmes II: INOVATĪVA DOMĀŠANA UN ATTIEKSME		Kompetence: 2.2. KRITISKĀ DOMĀŠANA	
DEFINĪCIJA:	Prasme uz situācijām raudzīties no vairākiem aspektiem. Izpratne par pamata cēloņsakarībām un dažādu risinājumu iespējamām sekām. Prasme rīkoties ar dažādiem datu avotiem un informācijas ieguves metodēm, spēja piekāpties spēcīgākiem argumentiem un dažādu viedokļu akceptēšana. Izpratne par to, kā domāšanu ietekmē kognitīvi aizspriedumi, atzīstot to ietekmi un cenšoties to mazināt.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļināta kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Izvērtē situāciju no dažādiem skatu punktiem, meklē un ietver perspektīvas, kas neapstiprina savējās. 2. Apzinās citu intereses un vērtības. 3. Pārbauda un novērtē priekšlikumu pamatotību un ticamību, pārbaudot pamatojumu, pierādījumus un informāciju. 4. Skaidri formulē savas domas, pamato tās, identificē iespējamus aizspriedumus.	Rīcības rādītāji: 5. Ievieš jaunas pieejas, balstoties uz citu pieredzi un izmēģinājumiem. 6. Redz uzlabojumu iespējas un izmanto iztēli problēmu risināšanai. 7. Kritiski salīdzina dažādus skatu punktus. 8. Identificē saiti starp rīcību un sasniedzamiem rezultātiem. 9. Pārredzamā veidā identificē un dokumentē pieņemumus, riskus, neskaidrības un nenoteiktību. 10. Izprot un apzināti mazina aizspriedumainas domāšanas un rīcības sekas.	Rīcības rādītāji: 11. Efektīvi analizē situāciju un apkopo informāciju, izstrādā priekšlikumus pamatotam lēmumam. 12. Izvērtē pierādījumu kvalitāti un pamatojumu. 13. Izmanto kritiskās domāšanas prasmes, izvērtējot "lielo bildi" un ietekmi uz rezultātu. 14. Ir atvērts (-a) jaunām un nepārbaudītām/neparastām pieejām vai metodēm. 15. Izmanto pierādījumus un loģiku, lai pamatoti apstrīdētu esošās	Rīcības rādītāji: 16. Ar atvērtu prātu analizē dažādas alternatīvas pieejas, apzinās to dažādās attiecības, mijiedarbību un sekas. 17. Apzina esošās robežas un ierobežojumus un atrod veidus, kā tos pārvarēt vai ar tiem strādāt, nepārkāpjot likumus un neradot cilvēkiem kaitējumu. 18. Veido tādu darba vidi, kurā kritiskā domāšana ir norma un daļa no iestādes standarta procesiem.

		pieejas vai veicinātu alternatīvas iespējas.	19. Nodrošina, ka kritiskā domāšana tiek pielietota visos politikas un pakalpojumu izstrādes un ieviešanas procesos.
Atslēgvārdi: Spēja pielāgoties; līdzvērtība; kritiskā izvērtēšana	Atslēgvārdi: Monitorings	Atslēgvārdi: Novitāte; atvērtība	Atslēgvārdi: Taisnīgums; izveicība; koncepti; sintēze; argumentācija
Profesionālās prasmes II: INOVATĪVA DOMĀŠANA UN ATTIEKSME		Kompetence: 2.3. SISTĒMAS UN SISTĒMISKĀ DOMĀŠANA	
DEFINĪCIJA:	Prasme risināt politikas (pakalpojuma, procesa) problēmas ar holistisku, iekļaujošu un uz ilgtspēju vērstu domāšanu. Spēja izprast sarežģītas un kompleksas sistēmas, identificējot un izvērtējot nepieciešamos kompromisus un mijiedarbību ilgtspējīga rezultāta sasniegšanai.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļināta kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Saskata sakarības starp kopainu ("lielo bildi") un situācijas sīkākām detaļām. 2. Izprot kompleksitātes teoriju, atpazīst, kad politikas uzdevums ir sarežģīts un kad tas ir komplekss, un zina, kāpēc šī atšķirība ir svarīga. 3. Apzinās, ka politikas lēmumu pieņemšanu ietekmē ne tikai fakti un loģika, bet arī citi virzītājspēki,	Rīcības rādītāji: 4. Izmanto zināšanas, kas iegūtas no daudzām un dažādām sistēmas daļām, kuras pārsniedz konkrēto interešu jomu. 5. Pēta likumsakarības un attiecības, lai atklātu savstarpējās saistības, kas ļautu pieņemt labākus lēmumus. 6. Atpazīst relatīvi skaidras, specifiskas sistēmas galvenos komponentus un	Rīcības rādītāji: 8. Izprot un pēta, kādi risinājumi varētu palīdzēt mainīt sistēmu un atrisināt kādu problēmu. 9. Izmanto pieredzi politikas robežu un ierobežojumu, lomu, stāstījumu u.c. pārvaldībā, lai sasniegtu optimālo (vēlamo) sistēmas stāvokli. 10. Prot attēlot sarežģītas politikas sistēmas, tostarp apakšsistēmas.	Rīcības rādītāji: 12. Izprot sarežģītas sistēmas un spēj iedarboties uz tām, analizējot, kā sistēma un tās elementi mijiedarbojas ar politikas mērķiem vai pasākumiem. 13. Prot lasīt sarežģītas sistēmas un rīkoties ar tām, tostarp sistēmu sistēmām.

<p>piemēram, savstarpējā atkarība, psihosociālā ietekme, ekonomiskais un politiskais konteksts, vērtības, kompromisi, identitātes un uzskati.</p>	<p>identificē šo komponentu īpašības un galveno mijiedarbību.</p> <p>7. Sadarbojas ar ekspertiem, lai noteiktu un apstiprinātu politikas robežas un ierobežojumus, lomas, vērtības un identitātes un pārraudzītu galvenos vēstījumus mainīgajā politikas kontekstā.</p>	<p>11. Pārtrauca sistēmas izmaiņas un jaunās īpašības.</p>	<p>14. Sadarbojas ar dažādām ieinteresētajām personām, nozarēm, disciplinām un līmeņiem.</p> <p>15. Nosaka un izmanto sinerģiju starp augsta līmeņa politikas iniciatīvām.</p> <p>16. Veicina kolektīvu izpratnes veidošanu, dodot iespēju citiem novērtēt sarežģītas politikas problēmas un iesaistīties to risināšanā.</p>
<p>Atslēgvārdi: Kompleksitāte; lielā bilde</p>	<p>Atslēgvārdi: Likumsakarības; mainīgi vēstījumi</p>	<p>Atslēgvārdi: Politiskās sistēmas; sistēmas izmaiņas</p>	<p>Atslēgvārdi: Sistēmas mijiedarbība; sistēmu sistēmas; sinerģija</p>
<p>Profesionālās prasmes II: INOVATĪVA DOMĀŠANA UN ATTIEKSME</p>		<p>Kompetence: 2.4. PATSTĀVĪGA UN PASTĀVĪGA MĀCĪŠANĀS</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Apzināšanās, ka zināšanas vienmēr ir nepilnīgas, un cilvēka izpratne un zinātne nepārtraukti attīstās. Skaidrība par to, cik svarīgi ir reflektēt, mācīties, kā arī (at-)mācīties no pieredzes, lai uzlabotu prognozes un spriestspēju. Izpratne, ka pieredzē balstīta mācīšanās ir neatņemama organizācijas kultūras sastāvdaļa (organizācijas, kas mācās, sastāvdaļa).</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Pauž vajadzību pēc mācībām, lai rastu risinājumus pašreizējām un turpmākām situācijām vai projektiem.</p> <p>2. Proaktīvi mācās, izmantojot pieredzi. Izmanto spēju un prasmju attīstības piedāvājumus.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>5. Izvirza mācīšanās mērķus, ņemot vērā praksē pieredzētās situācijas.</p> <p>6. Veido personīgo mācīšanās stratēģiju, kas ietvertu dažādas mācību formas – formālas un neformālas.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>9. Organizē vairākus savstarpēji saistītus mācīšanās pasākumus/aktivitātes.</p> <p>10. Iezīmē jaunas darba iespējas, balstoties uz mācīšanās sasniegumiem.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>13. Veido mācīšanās stratēģiju, balstoties dažādās savstarpēji saistītās mācīšanās pieejās un formās (formālā, neformālā, neredzamā mācīšanās u.c.).</p> <p>14. Veido vai uzlabo iestādes kolektīvās mācīšanās spējas un ilgtermiņa institucionālo atmiņu, īstenojot</p>

<p>3. Seko līdzī savām un citu neveiksmēm, kas veicinājušas mācīšanos vai novedušas pie vērtīgiem sasniegumiem, un atspoguļo izvēlēto pieeju piemērotību.</p> <p>4. Izmanto pieļautās kļūdas un neveiksmes kā (sevis) uzlabošanas, izaugsmes un mācīšanās iespējas.</p>	<p>7. Mācās no pieredzes, izmantojot eksperimentus, prototipēšanu, savstarpējo mācīšanos ("peer-to-peer learning") un citus pieredzē balstītus mācīšanās formātus.</p> <p>8. Pārdomā neveiksmes (pašu un citu) nevis, koncentrējoties uz cēloņiem un sekām, bet, analizējot izmantoto risinājumu piemērotību un spēju atbilstoši reaģēt.</p>	<p>11. Vada un attīsta komandu augstākā snieguma līmenī, radot telpu, procesus un iespējas refleksijai un kolektīvām mācībām.</p> <p>12. Veicina sistemātisku refleksiju un mācīšanos no sarežģītām politikas iniciatīvām, sasniegumiem un neveiksmēm.</p>	<p>zināšanu stratēģijas, mācīšanos dažādās politikas jomās un veidojot pierādījumu bāzi politikas iniciatīvām.</p> <p>15. Transformē organizācijas kultūru, lai pastāvīga un patstāvīga mācīšanās kļūst par pašsaprotamu ieradumu.</p>
<p>Atslēgvārdi: Pieredzē balstīta mācīšanās; atvērtība</p>	<p>Atslēgvārdi: Kļūdu analīze; kritiska izvērtēšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Kolektīva mācīšanās un atmācīšanās</p>	<p>Atslēgvārdi: Pārmaiņu vadība; nepārtraukta mācīšanās</p>
<p>Profesionālās prasmes II: INOVATĪVA DOMĀŠANA UN ATTIEKSME</p>		<p>Kompetence: 2.5. RADOŠA DOMĀŠANA</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Prasme radīt, saistīt un apvienot dažādas idejas, lai rastu jaunus risinājumus. Zinātkāres un radošuma kultivēšana, interesējoties par dažādām tēmām un iesaistoties dažādās jomās un nozarēs.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atzīst šaubas, kas rodas reālu problēmu vai situāciju dēļ. 2. Identificē uzlabojumu iespējas, kas jāizpēta. 3. Atzīst dažādu ideju vai projektu savstarpējās attiecības. 4. Identificē, formulē un izmanto jaunas idejas un iespējas. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Uzdod jautājumus par problēmām vai situācijām, kas jārisina. 7. Apraksta iespējamus jautājumus un šaubas par problēmām vai situācijām, kas jārisina vai jārisina. 8. Izvērtē un pārbauda projektus un darbības, kas veiktas, lai īstenotu iepriekš apzinātas uzlabojumu iespējas. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Piedāvā jaunas uzlabojumu iespējas. 12. Veido kompleksu attiecību kartējumu, kas pastiprina un veicina pašreizējo praksi. 13. Veic uzlabojumus iepriekš izstrādātajos rīcības plānos, lai veicinātu to īstenošanu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Izmanto stratēģisko domāšanu, redzējumu un radošumu sarežģītu un savstarpēji saistītu transformācijas procesu vadīšanā. 17. Izstrādā rīkus un metodes, kas laika gaitā turpina radīt jaunas pievienotās vērtības idejas un iespējas. 18. Veido jaunus procesus un pielieto jaunas metodes, lai izmantotu

5. Apzina un izprot citu daudzsološās idejas un radošos risinājumus.	9. Izmanto uz rīcību orientētu pieeju kā dabisku darba veidu. 10. Rada, izsaka un testē idejas un alternatīvus risinājumus.	14. Sintezē savas prasmes un specifiskās zināšanas, lai radītu jaunas idejas ar pievienoto vērtību. 15. Spēj nodot zināšanas, idejas un risinājumus ļoti atšķirīgos kontekstos un tematiskās jomās.	kolektīva radošumu, piemēram, ideju kopradē vai plaša mēroga apspriedēs ar iedzīvotājiem un interešu pārstāvjiem. 19. Darbojas kā pārmaiņu vadītājs un inovācijas veicinātājs savā nozarē.

Tehniskās prasmes: INOVĀCIJAS RĪKI UN PRASMES

Kompetence: 3.1. LIETOTĀJCENTRĒTA PIEEJA

DEFINĪCIJA:

Pakalpojumu, procesu un politiku izstrāde, iesaistot lietotājus katrā izstrādes posmā ar mērķi ņemt vērā lietotāju vajadzības. Iedzīvotāju un interešu pārstāvju iesaistīšana, līdzradīšana un apspriešanās, un viņu ieguldījuma jēgpilna integrēšana politikas, pakalpojuma vai procesa izveidē.

I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Izprot, ka lietotāju vajadzības ir jāizzina, iegūstot informāciju no pašiem lietotājiem. 2. Izstrādājot politikas, procesus un pakalpojumus, ņem vērā to, kā cilvēki, kas tos izmantos, domā un mijiedarbojas. 3. Saprot, ka politika, procesi un pakalpojumi jāpiemēro lietotāju vajadzībām un mērķiem.	Rīcības rādītāji: 6. Pirms politikas vai pakalpojuma izstrādes velta laiku lietotāju vajadzību izpētei, apkopošanai, analīzei un prioritāšu noteikšanai. 7. Regulāri atsaucas uz apzinātajām lietotāju vajadzībām un izvērtē projekta progresu, lai saprastu, vai vajadzības tiek apmierinātas. 8. Testē pakalpojumus ar lietotājiem, lai novērtētu, cik labi tie atbilst viņu vajadzībām.	Rīcības rādītāji: 10. Izmanto dažādas pētniecības metodes (anketas, padziļinātas intervijas, seminārus, etnogrāfiskos novērojumus u.c.), lai iegūtu ieskatu par lietotājiem un to vajadzībām. 11. Pārliecinās, ka katrs izstrādes projekta posms ietver lietotāju testēšanu, lai analizētu, vai lietotāju vajadzības tiek apmierinātas. 12. Izmanto dažādas metodes, lai dokumentētu un demonstrētu lietotāju pētījumu rezultātus	Rīcības rādītāji: 14. Regulāri testē, atkārtoti validē un identificē jaunas lietotāju vajadzības visā projekta izstrādes un īstenošanas laikā. 15. Sadarbojas ar lietotāju pieredzes/saskarnes projektēšanas speciālistiem, lai izstrādātu sistēmas, kas ir vērstas uz cilvēku. 16. Sadarbojas ar uzvedības zinātnes speciālistiem, lai izmantotu psiholoģiskās un socioloģiskās

<p>4. Atrod iespējas pārbaudīt izstrādātās idejas un pakalpojumu pagaidu versijas ar lietotājiem.</p> <p>5. Iesaistās lietotāju izpētē un testēšanā, piedalās vai vada intervijas, seminārus vai novērojumus.</p>	<p>9. Ir iekļaujošs un atvērts, sadarbojas ar dažādām iedzīvotāju grupām un interešu pārstāvjiem.</p>	<p>(attēlus, lietotāju rakstiskas piezīmes, videoklipus).</p> <p>13. Iestājas par sadarbību ar nepietiekami pārstāvētām un/vai marginalizētām iedzīvotāju grupām un interešu pārstāvjiem, tostarp personām ar invaliditāti.</p>	<p>pētniecības metodes valsts politikas mērķu sasniegšanai.</p> <p>17. Dažādā veidā iesaista sabiedrību un lietotājus kopradē un lēmumu pieņemšanā, lai, dizainējot, izstrādājot, testējot un īstenojot projektus, veicinātu līdzatbildību par iznākumu.</p> <p>18. Izstrādā lietotāju iesaistīšanas stratēģiju un vada tās īstenošanu.</p>
<p>Atslēgvārdi: Lietotājs</p>	<p>Atslēgvārdi: Lietotājs; vajadzības; sadarbība</p>	<p>Atslēgvārdi: Lietotāju izpēte; metodes; testēšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Līdzdalība; lietotāju pieredze; iesaistes stratēģija</p>
<p>Tehniskās prasmes: INOVĀCIJAS RĪKI UN PRASMES</p>		<p>Kompetence: 3.2. DATU UN TEHNOĻĪJU LIETOTPRASME</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Izpratne, ka uz pierādījumiem balstītas politikas veidošana ir būtiska demokrātijai un labai pārvaldībai. Efektīva dažāda veida datu un tehnoloģiju izmantošana, lai paātrinātu izpratnes veidošanu un tā būtu uzticama.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Identificē galvenos jautājumus politikas, pakalpojuma vai procesa izstrādē, kuriem nepieciešami zinātniski pierādījumi un cita veida zināšanas vai dati.</p> <p>2. Identificē būtiskus pierādījumu trūkumus, sazinās ar informācijas avotiem un ekspertiem, lai tos pārbaudītu.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>4. Izmanto dažādus datu avotus un kvantitatīvas, kvalitatīvas vai reāllaika metodes, lai izstrādātu jaunas idejas vai risinājumus.</p> <p>5. Ar zināšanu starpnieku palīdzību gatavo analīzi par pierādījumiem un vajadzībām, lai izņemtu par turpmāko rīcību šo vajadzību risināšanai.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>7. Pieņem lēmumus, izmantojot plašu datu klāstu.</p> <p>8. Pamatojas gan uz kvantitatīvām, gan kvalitatīvām atziņām, nedodot priekšroku vienām pār otrām.</p> <p>9. Ar ekspertu palīdzību koordinē vai uzrauga novērtējamās politikas, pakalpojuma vai procesa izpēti.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>11. Mijiedarbojas ar cilvēkiem, rīkiem vai sistēmām, izpētot jaunas datu ģenerēšanas un vākšanas pieejas, kas palīdz aplūkot problēmu citā gaismā un paver jaunas iespējas.</p> <p>12. Uzrauga zināšanu stratēģiju plānošanu un īstenošanu jaunām vai notiekošām politikas iniciatīvām, nodrošinot vispusīgu izpēti un dažādu perspektīvu iekļaušanu.</p>

3. Seko līdzī jauno tehnoloģiju attīstībai, lai saprastu, vai tām ir potenciāls publiskajā sektorā vai attiecīgajā darbības jomā.	6. Skaidri formulē izpētes (pierādījumu) vajadzības un uzdod jautājumus zinātniekiem un citiem zināšanu sniedzējiem, lai tās pārbaudītu.	10. Politikas, pakalpojuma vai procesa izstrādes laikā pastāvīgi sadarbojas ar ekspertiem, lai uzraudzītu pierādījumu vidi, jaunās vajadzības un trūkumus.	13. Paredz vajadzību pēc pierādījumiem jaunos politikas scenārijos vai politikas debatēs.
Atslēgvārdi: Pierādījumi; tehnoloģijas	Atslēgvārdi: Datu avoti; analīze	Atslēgvārdi: Datos balstīti lēmumi; izpēte	Atslēgvārdi: Datu ģenerēšana; scenāriji; politikas
Tehniskās prasmes: INOVĀCIJAS RĪKI UN PRASMES		Kompetence: 3.3. PROTOTIPĒŠANA, TESTĒŠANA UN ITERĀCIJA	
DEFINĪCIJA:		Ideju un risinājumu pārbaude un sistemātiska uzlabošana. Dizaina un inovācijas tehniku un metožu pielietošana agrīnā politikā, pakalpojumu vai procesu izstrādes vai uzlabošanas posmā, panākot labākos iespējamus rezultātus.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļināta kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Izprot pakāpenisku projekta attīstības pieeju. 2. Pārzina dizaina domāšanas pieeju, izmanto vienkāršas prototipu izstrādes un testēšanas metodes praksē. 3. Zina, ka testi un eksperimenti rada iespēju ātrai un lētai ideju pārbaudei, lai noskaidrotu, kas darbojas un kas ne.	Rīcības rādītāji: 5. Prot risināt problēmas, izmantojot dizaina domāšanas pieeju, cilvēka centrētu dizainu un lietotāja pieredzes metodes. 6. Prot izmantot vienkāršas <i>Agile tehnikas</i> , lai pārvaldītu darba apjomus un slodzi. 7. Izmanto vienkāršus prototipus, kas palīdz vizualizēt produktu vai pakalpojumu, lai identificētu iespējamās grūtības praksē.	Rīcības rādītāji: 12. Izstrādā politikas, pakalpojumus un procesus, izmantojot <i>iteratīvas</i> projekta ieviešanas metodes, piemēram, <i>Agile, Scrum, Kanban, Lean</i> . 13. Izstrādā alternatīvas idejas dažādos risinājuma virzienos, lai atrastu vislabāko risinājumu. 14. Testē alternatīvus risinājumus, lai redzētu, kas darbojas, uzlabo tos un testē vēlreiz.	Rīcības rādītāji: 18. Vada sarežģītas (kompleksas) politikas, procesa vai pakalpojuma izstrādi, izmantojot daudzveidīgu alternatīvu risinājumu izstrādi un to prototipu testēšanu un izvērtēšanu. 19. Izmanto dažāda veida eksperimentēšanas modeļus, prototipus un vizualizācijas kompleksu jautājumu risināšanai. 20. Izprot piedāvātā risinājuma un konteksta savstarpējo mijiedarbību

<p>4. Izmanto gūto izpratni, lai uzlabotu nākamo idejas vai risinājuma versiju.</p>	<p>8. Izstrādā vairākas hipotēzes/konceptus jautājumiem, ko vēlas pārbaudīt praksē.</p> <p>9. Plāno laiku un resursus testēšanai un izvērtēšanai projekta vai pakalpojuma īstenošanas laikā.</p> <p>10. Regulāri testē risinājumus vai idejas ar kolēģiem, lai gūtu pamatotus iespaigus par to darbību praksē.</p> <p>11. Dokumentē testēšanas rezultātus, piedāvā risinājumus nākamai iterācijai.</p>	<p>15. Izmanto dažāda veida pieejas – “smilšu kastēs”, prototipus vai pilotprojektus, lai veidotu nelielus eksperimentus jaunām idejām.</p> <p>16. Veic uzlabojumus, izmantojot citus/jaunos zināšanu avotus, lai nodrošinātu vispusīgu risinājuma pārbaudi.</p> <p>17. Sagatavo vizualizācijas un materiālus testēšanas rezultātu komunikācijai iekšējai un ārējai auditorijai.</p>	<p>un ietekmi, spēj to analizēt un izmantot tālākā attīstībā.</p> <p>21. Izvērtē risinājuma ieviešanu no finansiālā, vides, komunikācijas, pakalpojuma uzbūves (arhitektūras) un lietotāja/klienta pieredzes perspektīvas.</p> <p>22. Pārstrādā un uzlabo prototipus, lai izvērtētu pilna apjoma ieviešanas iespēju un identificētu potenciālas ieviešanas problēmas.</p>
<p>Atslēgvārdi: Iterācija</p>	<p>Atslēgvārdi: Hipotēzes; lietotāja pieredze</p>	<p>Atslēgvārdi: Eksperimentēšana; vizualizācija</p>	<p>Atslēgvārdi: Alternatīvas; ieviešana</p>
<p>Tehniskās prasmes: INOVĀCIJAS RĪKI UN PRASMES</p>		<p>Kompetence: 3.4. RISKU UZŅĒMŠANĀS UN PĀRVALDĪBA</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Mainīgā konteksta apzināšanās un stratēģiju meklēšana risku un iespēju pārvaldībai. Apzināta risku uzņemšanās, lai attīstītu un ieviestu jaunas idejas un darbības modeļus iestādes un tās mērķauditoriju labā.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Izprot pārmaiņu nepieciešamību un to iespējamus rezultātus. Reflektē par veiktajām darbībām un saskata iespējas uzlabojumiem. Identificē riskus un to pārvaldībai nepieciešamo laiku, īstenojot 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Analizē esošo situāciju, saskata iespējas un piedāvā iespējamus uzlabojumus. Uzņemas apzinātus riskus, identificējot iespējas darīt lietas citādi – piemēram, meklējot iedvesmu no citām jomām. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pielāgo pārmaiņu procesu un risku pārvaldības pieeju pastāvīgi mainīgajai videi. Ierosina un ievieš izmaiņas, kas ir ilgtspējīgas un atbilstošas iestādes stratēģijai. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Veido risku pārvaldības stratēģiju savā atbildības jomā, risinot sarežģītus jautājumus pat neskaidrā situācijā. Spēj izturēt pretestību un nepadoties, neskatoties uz neveiksmes iespējamību.

<p>pārmaiņas kā daļu no iestādes stratēģijas.</p>	<p>6. Kartē nepieciešamos soļus pārmaiņu vadībai, ņemot vērā identificētos riskus.</p> <p>7. Ievieš izmaiņas savas atbildības jomā, maksimāli ņemot vērā to ilgtspēju un potenciālo risku ietekmi.</p> <p>8. Apzināti meklē iespējas pat tad, ja ir daudz neskaidrību.</p>	<p>11. Elastīgi reaģē uz mainīgo vidi, pielāgo plānus un darbības, reaģējot uz mainīgajiem apstākļiem.</p> <p>12. Piedāvā ieviest jaunas darbības, modeļus vai sistēmas, izpētot pilnīgi jaunas iespējas un eksperimentējot ar jaunām pārmaiņu hipotēzēm.</p> <p>13. Dokumentē un pārbauda iespējamus riskus un to attīstības dinamiku, izstrādā priekšlikumus risku mazināšanas/ novēršanas plānam.</p>	<p>16. Regulāri pārdomā un izvērtē procesu un rezultātus, kritiski apsverot veiktās darbības un to ietekmi.</p> <p>17. Ātri atgūstas no sarežģītām situācijām vai neveiksmēm. Cenšas sasniegt savus mērķus, pat, ja tas prasa vairākus mēģinājumus.</p>
<p>Atslēgvārdi: Refleksija</p>	<p>Atslēgvārdi: Risku apzināšanās; pārmaiņas; iespējas; eksperimentēšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Risku pārvaldība; elastība</p>	<p>Atslēgvārdi: Risku uzņemšanās</p>
<p>Tehniskās prasmes: INOVĀCIJAS RĪKI UN PRASMES</p>		<p>Kompetence: 3.5. RESURSU PIESAISTE</p>	
<p>DEFINĪCIJA:</p>		<p>Dažādu resursu, finanšu instrumentu un citu investīciju piesaiste un izmantošana, lai atbalstītu inovācijas procesus un radītu iespējas eksperimentālai problēmu risināšanai.</p>	
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pārzina pieejamos resursu veidus un to avotus. Pēta veiksmīgus resursu piesaistes un finansēšanas modeļu piemērus, izmantojot iespēju mācīties no tiem. Izaicina pierastās prakses resursu piesaistē un pārvaldībā. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Meklē jaunas iespējas un resursu avotus. Identificē potenciālos finanšu instrumentus un investīciju mehānismus, tai skaitā ES, starptautiskās organizācijas, to 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Izmēģina jaunus veidus, kā mobilizēt resursus un finansēt pārmaiņas, piemēram, pētniecības un izstrādes (R&D) finansējums, ietekmes obligācijas, kolektīvā finansēšana vai inovācijas dotācijas. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Koordinē inovāciju stratēģijas izstrādi un ieviešanu, paredzot gan ilgtermiņa mērķus, gan arī īstermiņa aktuālos pasākumus. Izstrādā iestādes partnerības stratēģiju, paplašinot sadarbības partneru loku.

<p>4. Iesaistās sadarbības projektos, identificē iespējas sadarbības paplašināšanai noteiktos jautājumos.</p>	<p>darbības jomas un iesaistes iespējas.</p> <p>7. Identificē nepieciešamo rīcību (piemēram, projekta pieteikumu izstrādi), lai piesaistītu un mobilizētu resursus nepieciešamajām pārmaiņām.</p> <p>8. Izmanto īstermiņa/elastīgākas finansēšanas shēmas (metodes), kas ļauj ātri pārformulēt problēmas, pārbaudīt vairākas idejas un paātrināt mācīšanos par to, kas darbojas un kas nē.</p> <p>9. Dokumentē aktivitātes, rezultātus un apkopo informāciju par projekta/ iniciatīvas potenciālo ietekmi.</p>	<p>11. Pārlicinoši argumentē resursu nepieciešamību, izmantojot datus un pierādījumus.</p> <p>12. Paplašina sadarbības partneru loku, izvērtējot iespējas potenciālai sadarbībai un dažāda veida resursu piesaistei, tai skaitā ekspertīzei, cilvēkresursiem un pieredzei.</p> <p>13. Uztur efektīvu rezultātu vadības sistēmu/datu bāzi, lai nodrošinātu pierādījumus novērtēšanai.</p>	<p>16. Izaicina esošos un ievieš jaunus pārmaiņu finansēšanas veidus.</p> <p>17. Izstrādā un ievieš jaunas iniciatīvas, kas paplašina iespējas jau pieejamo resursu izmantošanai.</p> <p>18. Dokumentē sasniegtos rezultātus un efektīvi komunicē tos sadarbības partneriem, donoriem un sabiedrībai kopumā.</p>
<p>Atslēgvārdi: Resursu veidi</p>	<p>Atslēgvārdi: Resursu avoti</p>	<p>Atslēgvārdi: Resursu mobilizēšana; investīcijas</p>	<p>Atslēgvārdi: Pārmaiņu finansēšana; resursu alternatīvas</p>

Juridiskās jomas kompetenču ietvars (modelis)

Juridiskās jomas kompetenču modelis



Profesionālās prasmes: JURIDISKĀS KOMPETENCES		Kompetence: 1.1. JURIDISKĀ IZPĒTE	
DEFINĪCIJA:	Izprot un analizē tiesību avotus, piemēram, likumus, līgumus, tiesas spriedumus u.tml. Šī kompetence ietver spēju saprast precīzu tiesību avotu jēgu, nozīmi un kontekstu un to, kā dažādi juridiski noteikumi un nosacījumi mijiedarbojas, un spēju izdarīt secinājumus.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Demonstrē izpratni par piemērojamajiem tiesību avotiem. Veic juridisko izpēti, atlasot atbilstošus un aktuālus materiālus, tajā skaitā svešvalodās. Saskata būtiskāko aspektu pētāmajā jautājumā un identificē neskaidrības, kurās nepieciešams vecāko kolēģu padoms. Uzdod atbilstošus jautājumus, lai noskaidrotu izpētei nepieciešamo informāciju. Noformē un prezentē juridiskās izpētes rezultātus saskaņā ar saņemtajiem norādījumiem. Demonstrē zināšanas par pieejamo instrumentu un metožu izmantošanu juridiskās izpētes procesā. 	Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Patstāvīgi pielieto izpratni par piemērojamajiem tiesību avotiem un pētāmajiem jautājumiem. Patstāvīgi un mērķtiecīgi veic juridisko izpēti, atlasa atbilstošus, aktuālus un uzticamus materiālus, analizē atrasto informāciju. Sniedz ticamus, skaidrus un precīzus veiktās juridiskās izpētes rezultātus un iesaka turpmākās rīcības iespējas. Efektīvi izmanto informācijas pārvaldības un juridiskās analīzes metodes, lai sasniegtu rezultātus. 	Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Identificē vērtīgākos avotus un pielāgo izpētes plānu, balstoties uz sasniedzamajiem rezultātiem. Izvērtē juridiskās izpētes rezultātus un izstrādā priekšlikumus tālākai rīcībai. Demonstrē labu izpratni par metodēm, kas saistītas ar juridisko izpēti, un palīdz citiem izmantot pieejamās metodes. 	Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Sasniedz optimālus juridiskās izpētes rezultātus, piemērojot atbilstošus tiesību avotus. Vada lielus vai sarežģītus juridiskās izpētes projektus. Vada citus juristus juridiskās izpētes metožu izmantošanā; identificē un atbalsta jaunu metožu izstrādi un pielietošanu juridiskajā pētniecībā.
Atslēgvārdi: Tiesību avoti; izpētes rezultāti	Atslēgvārdi: Patstāvīga izpēte; ticami rezultāti	Atslēgvārdi: Izpētes plāns; metožu pārvaldība	Atslēgvārdi: Optimāli izpētes rezultāti; izpētes projektu vadība

Profesionālās prasmes: JURIDISKĀS KOMPETENCES		Kompetence: 1.2. JURIDISKIE PAKALPOJUMI	
DEFINĪCIJA:		Sniedz kvalitatīvus un neatkarīgus juridiskus atzinumus, ieteikumus, skaidrojumus un padomus juridiskos jautājumos, balstoties uz veikto izpēti.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Nosaka nepieciešamās juridiskās konsultācijas mērķi, apjomu un veidu. Atbild uz tipiskiem jautājumiem standarta situācijās šauras kompetences ietvaros. Saprot, kādos gadījumos var būt nepieciešamas ārējas juridiskās zināšanas (vecāka specialista pieaicināšana). Sniedz juridiskos pakalpojumus atbilstoši klientu vajadzībām (kvalitāte, savlaicīgums utt.) vecāka speciālista uzraudzībā. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Izvērtē un nosaka tādas juridiskā pakalpojuma faktorus kā steidzamība vai jautājuma sensitivitāte. Iegūst nepieciešamo informāciju sarežģītos jautājumos un vajadzības gadījumā meklē skaidrojumu vai papildu informāciju. Konsultē par pieejamajām iespējām ar minimālu uzraudzību no vecāka speciālista puses. Identificē juridiskos riskus ar minimālu uzraudzību no vecāka speciālista puses. Sadarbojas ar ārējiem juridisko pakalpojumu sniedzējiem ar minimālu uzraudzību no vecāka speciālista puses. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Patstāvīgi organizē sadarbību ar klientiem, kam nepieciešama juridiskā konsultācija. Ja nepieciešams, precīzē norādījumus un instrukcijas un palīdz tās izprast citiem. Patstāvīgi identificē un konsultē par juridiskiem riskiem un to stratēģisko, komerciālo, politisko un cita veida ietekmi. Veic sniegto ārējo juridisko konsultāciju kvalitātes kontroli un sniedz atgriezenisko saiti ārējiem juridiskajiem pakalpojumu sniedzējiem. Nodrošina profesionālu uzraudzību juridisko konsultāciju sagatavošanā, lai garantētu sniegto konsultāciju kvalitāti. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Sniedz norādījumus un vadlīnijas juridisku jautājumu risināšanā. Pārzina gan Latvijas, gan ES un starptautisko tiesību aktualitātes un spēj tās sasaistīt, palīdzot iestādei sagatavoties sagaidāmajiem notikumiem (piemēram, noformēt Latvijas pozīciju kādā jautājumā, kamēr iniciatīva tikai vēl top). Demonstrē augsta līmeņa ekspertīzi juridiskos jautājumos, risina sarežģītus un sensitīvus juridiskos jautājumus. Pārskata juridisko risku pārvaldību visā iestādē un konsultē par lēmumu stratēģiskajiem un politiskajiem apsvērumiem. Pārskata iestādes iekšējo kompetenci un izstrādā iespējas juridisko pakalpojumu sniegšanai. Uzrauga attiecības ar ārējiem juridisko pakalpojumu sniedzējiem un novērtē sniegto pakalpojumu

			rentabilitāti, savlaicīgumu un kvalitāti. 21. Nodrošina profesionālu uzraudzību citiem juridisko funkciju veicējiem, palīdz viņu profesionālajā attīstībā un nodrošina sniegto konsultāciju kvalitāti.
Profesionālās prasmes: JURIDISKĀS KOMPETENCES		Kompetence: 1.3. JURIDISKO DOKUMENTU IZSTRĀDE	
DEFINĪCIJA:	Sagatavo juridiskus dokumentus (līgumus, rīkojumus, iekšējos noteikumus u.c.) atbilstoši nepieciešamībai un saskaņā ar iekšējo vai ārējo dokumentu izstrādes procesu.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Izmanto sagataves un paraugus, lai izstrādātu juridiski un procesuāli pareizus juridiskos dokumentus vecāka speciālista uzraudzībā. 2. Izprot un piemēro attiecīgus procesuālos jautājumus juridisko dokumentu sagatavošanā. 3. Izmanto tiesu prakses piemērus, lai izstrādātu vienkāršus iestādes darbības vai līgumu dokumentus. 4. Palīdz kolēģiem vai iekšējiem klientiem, izstrādājot, pārskatot vai grozot juridiskos dokumentus. 5. Izprot standarta noteikumus, struktūru un galvenos tiesību	Rīcības rādītāji: 6. Izstrādā juridiski un procesuāli pareizus juridiskos dokumentus ar minimāliem norādījumiem, pielāgojot sagataves un paraugus. 7. Pielieto zināšanas par attiecīgajiem procesuālajiem un ētikas noteikumiem. 8. Izmanto tiesu prakses piemērus, izstrādājot loģiski organizētus iestādes darbības vai līgumu dokumentus. 9. Palīdz kolēģiem vai iekšējiem klientiem izstrādāt, pārskatīt vai grozīt juridiskos dokumentus, sasniedzot paredzēto mērķi,	Rīcības rādītāji: 11. Izstrādā sarežģītu juridisko dokumentu projektus pēc vecāka speciālista norādījumiem strīdīgos vai nozīmīgos jautājumos. 12. Īsteno tiesvedības stratēģijas, izstrādājot sarežģītus juridiskos dokumentus, vienlaikus ievērojot procesuālās, pierādījumu un ētiskās prasības. 13. Piemēro tiesu praksi, izstrādājot sarežģītus juridiskos dokumentus atbilstoši uzdevuma vai projekta un juridiskā riska pārvaldības prasībām. 14. Pielieto padziļinātas juridiskās zināšanas un izpratni par stilistikajām un tehniskajām	Rīcības rādītāji: 16. Sagatavo un pārrauga juridiskos dokumentus strīdīgos vai nozīmīgos jautājumos, kas sasniedz savu stratēģisko mērķi. 17. Izveido efektīvus procesus procesuālo un ētisko prasību izpildei. 18. Izstrādā, pārskata un sakārto sarežģītus un nozīmīgus juridiskos dokumentus atbilstoši nozares politikai, klienta mērķiem un risku pārvaldībai, izmantojot eksperta līmeņa speciālās juridiskās zināšanas. 19. Pielieto eksperta līmeņa izpratni par juridiskajiem principiem, lai

principus, kas attiecas uz juridiskiem dokumentiem.	ievērojot nozares politiku un mazinot juridisko risku. 10. Pielieto zināšanas par tiesību aktiem un juridisko tehniku iestādes darbības, līgumu, iepirkumu un citu dokumentu sagatavošanā, nodrošina, ka sagatavotie dokumenti ir juridiski spēkā esoši.	prasībām juridisko dokumentu sagatavošanā, noteikumu interpretācijā un apspriešanā. 15. Pārbauda citus juristus dokumentu sagatavošanas procesā, nodrošina dokumentācijas kvalitāti.	sagatavotu un pārraudzītu sarežģītu dokumentāciju un atrisinātu interpretācijas neskaidrības. 20. Pārbauda citu juridisko profesiju pārstāvju darbu, nodrošinot kvalitātes, ētikas un juridisko prasību ievērošanu.
Atslēgvārdi: Paraugu izmantošana	Atslēgvārdi: Standarta dokumenti	Atslēgvārdi: Nestandarta dokumenti	Atslēgvārdi: Standartu veidošana
Profesionālās prasmes: JURIDISKĀS KOMPETENCES		Kompetence: 1.4. TIESĪBU AKTU IZSTRĀDE	
DEFINĪCIJA:	Sniedz ieteikumus par likumdošanas iniciatīvu juridisko un praktisko kontekstu un iespējām sasniegt politikas mērķi. Sniedz ieteikumus ietekmes novērtējuma veikšanai. Izstrādā politikas un tiesību aktu projektus, to izziņas un anotācijas, ņemot vērā politikas mērķus un dokumentu izstrādes procesu. Rada kvalitatīvu, skaidru, viegli uztveramu un precīzu juridisko tekstu un ievēro juridiskās tehnikas prasības.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Pārzina tiesību aktu un politikas dokumentu izstrādes procesu. 2. Identificē un analizē tiesību vai politikas izstrādes vai ieviešanas jautājumus, kas saistīti ar tiesību aktu priekšlikumiem un tiesību aktu izstrādi. 3. Izsaka viedokli, ja identificē likumdošanas iespējas politikas rezultātu sasniegšanai.	Rīcības rādītāji: 8. Sniedz ieteikumus par tiesību aktu, likumdošanas vai nozares politikas izstrādes procesuālajām iespējām un to paredzamo ietekmi. 9. Identificē, analizē un risina tiesību, loģikas, politikas vai tās ieviešanas jautājumus, kas saistīti ar tiesību aktu priekšlikumiem un tiesību aktu izstrādi. 10. Identificē un izstrādā likumdošanas iniciatīvas, lai sasniegtu nepieciešamos politikas rezultātus.	Rīcības rādītāji: 13. Konsultē par procesuālajām iespējām tiesību aktu vai politikas dokumentu izstrādei un par nozīmīgu vai sensitīvu tiesību aktu priekšlikumu iespējamo ietekmi. 14. Identificē, analizē un risina sarežģītus tiesību un politikas izstrādes vai ieviešanas jautājumus. 15. Izstrādā likumdošanas iniciatīvas, lai atrisinātu sarežģītus politikas jautājumus, nepilnīgus vai politiski jūtīgus politikas priekšlikumus.	Rīcības rādītāji: 18. Sniedz eksperta ieteikumus par vēlamajiem likumdošanas mehānismiem nozīmīgu, sarežģītu vai sensitīvu tiesību aktu izstrādei un to iespējamo ietekmi. 19. Atrisinā sarežģītus un politiski jūtīgus jautājumus, kas saistīti ar tiesību aktiem, to priekšlikumu izstrādi un piemērošanu. 20. Nodrošina tiesību aktu izstrādes procesa vadību, izvērtējot un

<p>4. Izstrādā nepieciešamos tiesību aktu projektus labi strukturētā un organizētā valodā.</p> <p>5. Zina un ievēro attiecīgās jomas tiesību aktu izstrādes prasības un stilu.</p> <p>6. Veicina tiesību aktu pieņemšanu, izmantojot zināšanas par likumdošanas procesu un tiesību aktu izstrādes prasmes.</p> <p>7. Tiesību aktu izstrādē analizē un ievēro konstitucionālo tiesību jautājumus (satversmības riskus).</p>	<p>11. Izstrādā labi strukturētus tiesību aktu projektus, kas atbilst juridiskās tehnikas prasībām.</p> <p>12. Sekmē tiesību aktu pieņemšanu, pielietojot padziļinātas zināšanas par likumdošanas procesu un tiesību aktu izstrādi.</p>	<p>16. Izstrādā un pārrauga sarežģītus tiesību aktu izstrādes procesus.</p> <p>17. Sekmē tiesību aktu pieņemšanu, sniedzot stratēģiskus juridiskus ieteikumus un palīdzību sarežģītu projektu izstrādē.</p>	<p>nosakot vēlamos likumdošanas vai tiesību aktu izstrādes variantus.</p> <p>21. Saglabā tiesisko integritāti, izstrādājot un risinot problēmjautājumus nozīmīgu un sarežģītu tiesību aktu izstrādē.</p> <p>22. Vada tiesību aktu izstrādes politikas, stila un prakses izstrādi.</p>
<p>Atslēgvārdi: Procesa izpratne</p>	<p>Atslēgvārdi: Tiesību aktu projektu izstrāde</p>	<p>Atslēgvārdi: Sarežģītu tiesību aktu projektu izstrāde</p>	<p>Atslēgvārdi: Sarežģītu tiesību aktu projektu izstrāde politiski jūtīgos jautājumos</p>
<p>Profesionālās prasmes: JURIDISKĀS KOMPETENCES</p>		<p>Kompetence: 1.5. PROFESIONĀLĀ IZCILĪBA UN SPECIALIZĀCIJA</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Padziļināti apgūst un attīsta profesionālās zināšanas un prasmes konkrētā juridiskās specializācijas jomā. Demonstrē lomai nepieciešamās profesionālās zināšanas, seko līdzi norisēm iestādē, jomā un juridiskajā profesijā. Paplašina un padziļina savu specializāciju, var veikt mentora pienākumus attiecīgajā specializācijas jomā.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Ir iegūta jurista amatam nepieciešamā izglītība.</p> <p>2. Seko līdzi jauninājumiem profesijā, lai attīstītu profesionālās prasmes un praktizētos kādā konkrētā profesionālajā jomā.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>7. Strādā precīzi un atbilstoši, lai izvairītos no nelabvēlīgām sekām, piemēram, starptautiskā kontekstā.</p> <p>8. Demonstrē labu spriestspēju pārrunu procesā un sniedzot juridiskus ieteikumus</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>12. Risinot sarežģītus juridiskus jautājumus, ņem vērā iespējamās juridiskās sekas.</p> <p>13. Patstāvīgi vada un uzrauga projektus un sarunas un skaidri informē par sekām vai riskiem.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>16. Atzīta autoritāte iekšēji (iestādē) un ārēji (no citu organizāciju viedokļa) kā augsta līmeņa profesionāls eksperts.</p>

<p>3. Izstrādā loģiskus juridisko dokumentus un ieteikumus, izmantojot standarta paraugformas un iepriekšējās prakses gadījumus. Uzņemas atbildību par sagatavoto dokumentu kvalitāti.</p> <p>4. Pielieto lomai atbilstošas zināšanas un prasmes.</p> <p>5. Saprot, kad jautājuma risināšanai nepieciešams iesaistīt augstāka līmeņa speciālistus vai vadītāju.</p> <p>6. Strukturēti analizē un interpretē juridisko un nejuridisko informāciju.</p>	<p>9. Pārrauga jaunāku speciālistu veikto līgumu un citu dokumentu plānošanu, sagatavošanu un apspriešanu.</p> <p>10. Attīsta profesionālās/speciālista zināšanas un prasmes.</p> <p>11. Izmanto zināšanas un praktisku pieeju, lai noteiktu, kad nepieciešams iesaistīt citus speciālistus.</p>	<p>14. Attīsta juridisko specialitāti un sniedz ilgtspējīgu ieguldījumu, attīstot citus šajā specialitātē.</p> <p>15. Demonstrē labu situācijas izpratni un oriģinalitāti problēmu risināšanā.</p>	<p>17. Gatavs pārmaiņām iestādē un nozarē; atbilstoši nākotnes mērķiem veido stratēģijas un prioritātes.</p>
<p>Atslēgvārdi: Pamatzināšanas un prasmes</p>	<p>Atslēgvārdi: Patstāvīgs speciālists</p>	<p>Atslēgvārdi: Citu attīstīšana (mentorings)</p>	<p>Atslēgvārdi: Atzīta autoritāte</p>

Caurviju prasmes: **PERSONĪGĀ EFEKTIVITĀTE**

Kompetence: **3.1. ĒTIKA UN PROFESIONĀLĀ ATBILDĪBA**

<p>DEFINĪCIJA:</p>	<p>Izprot un ievēro profesionālās saskarsmes principus un standartus, kā arī juristu ētiskos pienākumus un atbildību, rīkojoties taisnīgi, vienlīdzīgi, objektīvi un neatkarīgi.</p>		
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Apzinās un ievēro profesionālās ētikas normatīvo regulējumu.</p> <p>2. Demonstrē spēju identificēt un apspriest jurista ētiskos pienākumus un atbildību.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>13. Spēj noteikt un uzturēt atbilstošas robežas profesionālajās attiecībās ar klientu.</p> <p>14. Atzīst savas kļūdas un neveiksmes un mācās no tām.</p> <p>15. Demonstrē godīgumu attiecībā uz savu zināšanu, pieredzes,</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>17. Veic preventīvus pasākumus, lai samazinātu diskriminācijas un neapzinātu aizspriedumu ietekmi gan sevī, gan eitu kolēģu uzvedībā, lēmumos.</p> <p>18. Savlaicīgi identificē un atzīst savas un komandas kļūdas un atbilstoši rīkojas, lai novērstu sekas un</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>20. Nosaka profesionālās rīcības standartus komandai un pats tiem seko, esot kā paraugs mijiedarbībā ar citiem.</p> <p>21. Ievieš iestādes mēroga procesus un mācīšanās aktivitātes, lai aizsargātu klientu, iestādes un personāla informācijas konfidencialitāti.</p>

<p>3. Ievēro interešu konflikta novēršanas nosacījumus profesionālajā darbībā.</p> <p>4. Saglabā profesionālās ētikas vērtībās pamatotu patstāvību arī ārējā spiediena apstākļos.</p> <p>5. Pamana un analizē savu un citu aizspriedumu ietekmi, atklāti un cieņpilni par to komunicējot.</p> <p>6. Uzņemas atbildību par savu rīcību un tās sekām.</p> <p>7. Rīkojas profesionāli un godprātīgi saskarsmē ar klientiem, kolēģiem, piegādātājiem un citām ieinteresētajām pusēm.</p> <p>8. Ievēro klientu, iestāžu un kolēģu informācijas konfidencialitāti.</p> <p>9. Ievēro iestādes kārtību un noteikumus attiecībā uz interešu konfliktiem, ētiskajiem jautājumiem vai riska aspektiem.</p> <p>10. Apzinās savas pilnveidojamās jomas un prasa palīdzību, kad tā ir nepieciešama.</p> <p>11. Veido profesionālu vizuālo tēlu atbilstoši iestādes prestižam, tai skaitā ar ģērbšanās un izturēšanas stilu.</p>	<p>kapacitātes un kvalifikācijas un profesionālā statusa robežām.</p> <p>16. Pārvalda atbildības, ētikas un citus jautājumus un apmāca mazāk pieredzējušus darbiniekus par profesionālās ētikas jautājumiem un konfidencialitātes ievērošanas principiem un nozīmi.</p>	<p>nodrošinātu risinājumus, lai tās neatkārtotos.</p> <p>19. Organizē diskusijas par aktuāliem profesionālās ētikas jautājumiem.</p>	<p>22. Nekavējoties risina konfliktus vai ētiska rakstura dilemmas, sniedzot norādījumus citiem visā iestādē par šāda veida jautājumiem.</p> <p>23. Uzņemas atbildību par iestādes darbības rezultātiem un nodrošina, ka personīgā un komandas rīcība, vārdi un vērtības ir saskaņā ar iestādes un profesionālajiem standartiem.</p>
---	---	--	--

12. Ievēro komunikācijas ētikas prasības (Taisnīgums, Godīgums, Patiesība) un savstarpēju koleģiālu cieņu, tai skaitā sociālajos tīklos arī no privātajiem sociālajiem kontiem.			
Atslēgvārdi: Izpratne par ētikas regulējumu un prasībām	Atslēgvārdi: Ētikas jautājumu pārvaldība; parauga rādīšana	Atslēgvārdi: Prevencija; ētikas dilemmu risināšana	Atslēgvārdi: Ētikas standartu definēšana
Caurviju prasmes: PERSONĪGĀ EFEKTIVITĀTE		Kompetence: 3.2. KOMUNIKĀCIJA UN SADARBĪBA	
DEFINĪCIJA:		Komunicējot ievēro komunikācijas ētikas vērtības, lai sasniegtu mērķus un izveidotu abpusēji izdevīgu sadarbību ar juridiskā pakalpojuma saņēmējiem.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Ievēro komunikācijas ētikas prasības (Taisnīgums, Godīgums, Patiesība) un savstarpēju koleģiālu cieņu, tai skaitā sociālajos tīklos arī no privātajiem sociālajiem kontiem. Komunicē skaidri un kodolīgi gan mutiski, gan rakstiski, gan tiešsaistē, gan klātienē, sniedzot saprotamu juridiskas un citas informācijas izklāstu. Uzklausa un saprot citus; atbilstoši reaģē un spēj pielāgot komunikācijas stilu un uzvedību. Diskutē/ apspriež jautājumus ar citiem, izmantojot loģiskus 	Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Vienkāršā un pieejamā veidā sazinās, izskaidro un pasniedz sarežģītu juridisku vai citu informāciju un lēmumu sekas. Uzmanīgi un rūpīgi klausās, izprot un prezentē dažādām auditorijām. Patstāvīgi organizē savu darbu komandā, lai sasniegtu uzdevuma mērķus. Meklē savstarpēju ieguvumu attiecībās un demonstrē atvērtību un uzticēšanos. 	Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Pielāgo komunikācijas stilu un pieeju, lai maksimāli palielinātu ietekmi uz dažādām auditorijām un radītu interesi par to, kas tiek teikts. Jēgpilni un cieņpilni vada jautājumu un atbilžu sesijas, tiek galā ar kritiskiem auditorijas pārstāvjiem un uzbrūkošām piezīmēm. Meklē sadarbības iespējas, veido uzticamas attiecības un uzņemas atbildību par komandas rezultātiem. Palīdz cilvēkiem justies lepniem, ka viņi ir saistīti ar komandu un to, ko tā cenšas sasniegt. 	Rīcības rādītāji: <ol style="list-style-type: none"> Veido stratēģiskas attiecības ar galvenajām iekšējām un ārējām ieinteresētajām personām. Rada skaidrību un izpratni pat tad, ja situācija vai informācija ir ļoti sarežģīta. Organizē un vada diskusijas, kas maina un transformē vēstījumu, kā arī maina dalībniekus, kas ir izaicināti tajā piedalīties. Veido komunikāciju, kas atbilst augstas kultūras prasībām, un iesaista tajā cilvēkus visā iestādē.

<p>argumentus un pierādījumus, un piedāvā risinājumus.</p> <p>5. Meklē veidus, kā iekļauties komandā, ir atvērts komandas biedru un vadības priekšlikumiem un lūgumiem pēc atbalsta.</p> <p>6. Izkopj savu literāro valodu un komunikācijā izmanto pareizu leksiku.</p>	<p>11. Dalās ar informāciju un idejām un informē kolēģus un sadarbības partnerus par jaunumiem.</p> <p>12. Parāda vēlmi risināt starppersonu konfliktus konstruktīvā, uzticēšanās pilnā veidā.</p> <p>13. Piedalās komandas sadarbības veidošanā, atzīstot vērtību, ko katrs komandas dalībnieks sniedz uzdevuma izpildes gaitā.</p>	<p>18. Dalās informācijā, zināšanās un pieredzē, vajadzības gadījumā sadarbojoties ar citiem un piesaistot citus ekspertus jautājumu risināšanā.</p> <p>19. Nekavējoties risina konfliktus un reaģē uz konfliktu risku.</p>	<p>24. Veido un paplašina abpusēji izdevīgas attiecības visā iestādē, iesaistot īstos cilvēkus īstajā laikā, lai sasniegtu izvirzītos mērķus.</p> <p>25. Atpazīst un cenšas novērst iespējamus konfliktus; veido atbalsta sistēmas, kas sekmē konstruktīvas diskusijas, lai panāktu visiem pieņemamu iznākumu.</p>
<p>Atslēgvārdi: Skaidra un literāri pareiza komunikācija</p>	<p>Atslēgvārdi: Sarežģītu jautājumu izskaidrošana; atbalsts komandai</p>	<p>Atslēgvārdi: Cienpilna komunikācija arī sarežģītās situācijās</p>	<p>Atslēgvārdi: Konfliktu risināšana; cienpilnas organizācijas kultūras veidošana</p>
<p>Caurviju prasmes: PERSONĪGĀ EFEKTIVITĀTE</p>		<p>Kompetence: 3.3. EMOCIONĀLĀ INTELIĢENCE</p>	
<p>DEFINĪCIJA:</p>		<p>Izprot un vada savas un citu emocijas, saglabā mieru augsta stresa situācijās, izprotot garīgā un emocionālā līdzsvara un empātijas vērtību attieksmē pret sevi un citiem.</p>	
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atpazīst savas un citu emocijas; atzīst savu reakciju un noskaņojuma ietekmi uz citiem. 2. Spēj pārvarēt grūtības, kas rodas ikdienas darbā. 3. Izturas empātiski, godīgi un cienpilni pret saviem kolēģiem un klientiem arī augsta stresa situācijās. 4. Saņemot neskaidru uzdevumu, precizē to. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Izprot savas un citu emocijas un reaģē atbilstoši. 8. Saglabā mieru, pacietību un optimismu arī sarežģītās un augsta stresa situācijās. 9. Demonstrē sapratni un līdzjūtību pret citiem. 10. Ņem vērā citu vajadzības un izjūtas, lai iegūtu plašāku skatījumu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Izprot savas un citu jūtas, bailes, nodomus un uzvedības modeļus un apzinās, kā dažāda veida apstākļi ietekmē cilvēku domāšanu un rīcību. 13. Demonstrē spēju ievērot savaldību, kontrolēt emocijas un paredzēt sekas pirms rīcības. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. Nodrošina emocionāli drošu darba vidi. 19. Neizvairās no sarežģītām sarunām un vienmēr izvirza jautājumus, kas uztrauc pēc būtības. 20. Izmanto emocijas, lai sasniegtu mērķus, un stiprās puses, lai nepārtraukti mācītos.

<p>5. Izvairās no nepiemērotiem jokiem, personīgām piezīmēm vai baumu izplatīšanas, kā arī ievēro citu cilvēku personīgās robežas.</p> <p>6. Izprot iekļaujošas sabiedrības svarīgumu, spēj pieņemt cilvēku dažādību likuma un veselā saprāta robežās.</p>	<p>11. Atbalsta kolēģus grūtībās.</p>	<p>14. Demonstrē izturību un saglabā optimismu, saskaroties ar vilšanos vai neveiksmēm.</p> <p>15. Pārvalda savu un komandas darba slodzi un termiņus; uzdodot uzdevumus, rēķinās ar citiem.</p> <p>16. Uzticas citiem un izvairās no pārmērīgas kontroles detaļu līmenī.</p> <p>17. Veicina iekļaujošu vidi komandā.</p>	
<p>Atslēgvārdi: Savu emociju izpratne; iejūtīga attieksme</p>	<p>Atslēgvārdi: Citu emociju izpratne; atbalsts kolēģiem</p>	<p>Atslēgvārdi: Uzvedības modeļu izpratne; uzticēšanās</p>	<p>Atslēgvārdi: Emocionāli drošas darba vides veidošana</p>
<p>Caurviju prasmes: PERSONĪGĀ EFEKTIVITĀTE</p>		<p>Kompetence: 3.4. RADOŠUMS UN KRITISKĀ DOMĀŠANA</p>	
<p>DEFINĪCIJA:</p>		<p>Atvērta pieeja un gatavība pielāgot risinājumus un radīt jaunas idejas, kuras palīdz jautājuma risināšanai un kuras spēj loģiski izvērtēt, pamatot un izskaidrot citiem.</p>	
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pārzina loģikas pamatlikumus un prot atlasīt un strādāt ar ticamiem faktiem. 2. Spēj atrast alternatīvus risinājumus. 3. Apkopo visu pieejamo informāciju, kas nepieciešama jautājuma izpratnei. 4. Iedziļinās un veic papildu izpēti labākai izpratnei. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Meklē jaunu un papildu informāciju un datus, lai veidotu detalizētāku un kompleksāku izpratni par jautājumiem no dažādiem skatu punktiem. 8. Apvieno idejas un koncepcijas, lai pilnībā izprastu sarežģītus jautājumus. 9. Identificē un vērtē dažādus iespējamus savu un citu izstrādātos 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Apkopo informāciju un datus plašākā kontekstā; izprot jautājumus no plašāka skatu punkta, tostarp, valsts interešu skatu punkta. 11. Pārbauda sākotnējo informāciju, meklē pamatojumu un pierādījumus tās patiesumam. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Veido un uztur informācijas sistēmas, lai informācija būtu viegli pieejama visai iestādei un starpresoru ietvaros. 15. Apstrīd (izaicina) pieejamo informāciju, ja tam ir pamats un plašāka profesionāla, ētiska, organizatoriska vai sabiedrības interese.

<p>5. Identificē būtisko informāciju, kas nepieciešama jautājuma izvērtēšanai.</p> <p>6. Identificē un iesaka risinājumus problēmai.</p>	<p>risinājumus, lai izprastu iespējamās sekas konkrēta risinājuma izmantošanai.</p>	<p>12. Apkopoj informāciju par sarežģītiem jautājumiem, lai iegūtu plašāku perspektīvu.</p> <p>13. Rada inovatīvus un integrētus risinājumus sarežģītām problēmām.</p>	<p>16. Veido stratēģijas un sistēmas, lai atrastu veidus problēmu risināšanai visā iestādē vai resorā.</p> <p>17. Mudina citus veidot integrētus un novatoriskus risinājumus, radot atbalstošu vidi pastāvīgai attīstībai un jautājumu atrisināšanai.</p>
<p>Atslēgvārdi: Faktu ticamība</p>	<p>Atslēgvārdi: Informācijas meklēšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Konteksta izpratne</p>	<p>Atslēgvārdi: Informācijas sistēmu veidošana</p>
<p>Tehniskās prasmes: INSTITŪCIJAS DARBĪBAS IZPRATNE</p>		<p>Kompetence: 2.1. KLIENTU ATTIECĪBU VADĪBA</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Izprot, kas konkrētā gadījumā ir juridiskā pakalpojuma klients/-i. Koncentrējas uz to, lai saprastu klientu vajadzības un nodrošinātu, ka klienti un ieinteresētās puses saņem kvalitatīvu juridisko pakalpojumu.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Saprot klientu apkalpošanas jēdzienu un var identificēt gan iekšējos, gan ārējos klientus un juridiskā pakalpojuma lietotājus. Pieklājīgi un ar profesionālu attieksmi izturas pret klientiem un iesaistītajām pusēm. Uzklausa un respektē klientus un uzdod jautājumus, lai saprastu viņu vajadzības un komunicētu klientam saprotamā valodā. Savlaicīgi atbild uz klientu pieprasījumiem un pilda saistības 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> legūst iespējami pilnīgu izpratni par veicamo uzdevumu un gaidāmo rezultātu, uzdodot jautājumus un veicot pienācīgu izpēti. Atbild ātri un precīzi uz klientu pieprasījumiem klientam saprotamā veidā, ievērojot termiņus. Pilnveido juridisko pakalpojumu sniegšanu, uzklautot klientu atgriezenisko saiti un balstoties uz to. Veido iekšējo un ārējo kontaktu un ekspertu tīklu, lai nodrošinātu labāku juridisko pakalpojumu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Uztur atklātu komunikāciju un informē klientu par svarīgiem notikumiem jautājuma risināšanas gaitā. Proaktīvi veido uzticības pilnas attiecības ar klientiem, pārrunājot sagaidāmos rezultātus. Izprot klientu esošo stāvokli, vajadzības un cerības; spēj noteikt vēl neapzinātās klientu vajadzības. Izstrādā atbilstošu juridisko stratēģiju, prioritizējot klienta problēmas atrisināšanu, ņemot vērā 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Veido izpratni par klientu apkalpošanas jēdzienu iestādes līmenī, novērš šķēršļus, kas traucē pakalpojuma kvalitātei. Izstrādā vai pielāgo juridisko stratēģiju noteiktiem procesiem/projektiem, reaģējot uz izmaiņām klienta vajadzībās un mērķos. Efektīvi sadarbojas sarežģītos gadījumos un meklē alternatīvus risinājumus. Organizē sistemātisku atgriezeniskās saites saņemšanu no

<p>pret klientu saskaņā ar saņemtajiem norādījumiem.</p> <p>5. Dokumentē klienta norādījumus/ vajadzības, sadarbībā kolēģiem izstrādā priekšlikumus un piedāvā risinājumu.</p> <p>6. Identificē un izmanto iekšējo kontaktu tīklu, lai izstrādātu priekšlikumus klienta jautājuma risināšanai.</p> <p>7. Jautā atgriezenisko saiti no klienta, pārrunā to ar pieredzējušiem kolēģiem, izdara secinājumus.</p>		<p>apstākļus, īpašas prasības, izpildes termiņus un budžetu.</p> <p>16. Jautā klientam atgriezenisko saiti par sniegto juridisko pakalpojumu, meklē iespējas uzlabojumiem.</p> <p>17. Uztur un paplašina savu iekšējo un ārējo kontaktu un ekspertu tīklu un izmanto to, lai izvērtētu pakalpojuma kvalitāti.</p>	<p>klientiem, izmanto to iestādes/struktūrvienības pakalpojumu uzlabošanā.</p> <p>22. Veido integrētus juridiskos risinājumus, piesaistot citus profesionāļus ar nepieciešamajām zināšanām iestādē un ārpus tās.</p>
<p>Atslēgvārdi: Klients</p>	<p>Atslēgvārdi: Atgriezeniskā saite; vajadzību izpratne</p>	<p>Atslēgvārdi: Atklāta komunikācija; uzticēšanās; robežu ievērošana</p>	<p>Atslēgvārdi: Efektīva sadarbība; sistemātiska atgriezeniskā saite</p>
<p>Tehniskās prasmes: INSTITŪCIJAS DARBĪBAS IZPRATNE</p>		<p>Kompetence: 2.2. PAKALPOJUMU UN PROJEKTU VADĪBA</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Izprot un piemēro savā darbā efektīvas projektu un iestādes sniegto pakalpojumu plānošanas, ieviešanas, koordinācijas un kontroles metodes.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Izprot projektu vadības principus un savu lomu projekta komandā .</p> <p>2. Plāno un īsteno uzdevumus atbilstoši saskaņotiem projekta atskaites punktiem un termiņiem.</p> <p>3. Piedalās projektu un pakalpojumu plānošanā un nodrošina</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>7. Izprot un pielieto efektīvas juridisko projektu plānošanas, koordinācijas un kontroles metodes.</p> <p>8. Izvērtē sagaidāmos projekta mērķus, rezultātus un termiņus un nosaka prasības projekta pārraudzībai, atskaitēm un komunikācijai.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>12. Izprot juridiskā projekta vadības procesus un tā komponentus, kas nepieciešami, lai sasniegtu labākus rezultātus.</p> <p>13. Sagatavo un pārskata tvērumu un mērķus projektiem, kuriem ir daudz iesaistīto pušu.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>18. Veido viegli vadāmu un pārraugāmu projektu un pakalpojumu pārvaldības modeli bez lieka administratīvā sloga.</p> <p>19. Izmanto plašu vēsturisko, politisko un nozares kontekstu, lai noteiktu projekta virzienus, turpmāko attīstību un mazinātu riskus.</p>

<p>atgriezenisko saiti par progresu un iespējamiem uzlabojumiem.</p> <p>4. Veic izpēti un analīzi, lai nodrošinātu nepieciešamo informāciju un atbalstu projekta rezultātu sasniegšanai.</p> <p>5. Piedalās projekta progresa un rezultātu pārskatīšanā un iesaka nepieciešamos uzlabojumus.</p> <p>6. Izprot savu lomu projekta komandā, iesaistās komandas aktivitātēs atbilstoši savai lomai.</p>	<p>9. Identificē un novērtēt riskus, kas saistīti ar projekta ieviešanu, un formulē risku mazināšanas un novēršanas darbības.</p> <p>10. Apzina ieinteresētās personas un konsultējas ar tām.</p> <p>11. Iesaistās projekta īstenošanā un izvērtē sasniegtos rezultātus, izmantojot atbilstošas projekta novērtēšanas metodes.</p>	<p>14. Kopīgi ar nozares ekspertiem analizē iespējamus risinājumus un izmaiņas projektu plānos un mērķos, un pieņem lēmumu par valsts interesēm atbilstošāko risinājumu.</p> <p>15. Izstrādā efektīvas stratēģijas, lai novērstu novirzes no projekta plāna vai samazinātu noviržu ietekmi.</p> <p>16. Proaktīvi informē iesaistītās personas par progresu, šķēršļiem un iespējamajiem riskiem.</p> <p>17. Piedalās projekta pārvaldības procesos.</p>	<p>20. Panāk galveno ieinteresēto personu apņemšanos un iesaistīšanos nozarei būtisku projektu īstenošanā, tai skaitā starpnozaru iniciatīvām. Nodrošina pastāvīgu efektīvu komunikāciju.</p> <p>21. Iniciē jaunus projektus un pakalpojumus, nosakot to tvērumu un vīziju.</p>
<p>Atslēgvārdi: Projektu vadības principi</p>	<p>Atslēgvārdi: Projekta plānošana</p>	<p>Atslēgvārdi: Stratēģijas projekta noviržu pārvaldībai</p>	<p>Atslēgvārdi: Konteksta izpratne un pārvaldība</p>
<p>Tehniskās prasmes: INSTITŪCIJAS DARBĪBAS IZPRATNE</p>		<p>Kompetence: 2.3. JURIDISKO RISKU VADĪBA</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Efektīvi identificē, novērtē un pārtrauga riskus, kas saistīti iestādes darbības jomu. Izstrādā un ievieš risku vadības modeļus, kas atbilst iestādes profesionālajam laukam un atbildībai.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Saprot juridisko risku vadības pamatprincipus.</p> <p>2. Sadarbībā ar tiešo vadītāju identificē un pārvalda riskus, kas ietekmē ikdienas uzdevumu izpildi.</p> <p>3. Pārzina un pielieto iestādes risku vadības modeli juridisko risku jomā.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>6. Veic savu uzdevumu juridisko risku analīzi un izstrādā priekšlikumus risku mazināšanai un novēršanai.</p> <p>7. Izmanto tehnoloģijas juridisko risku identificēšanai un pārraudzībai.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>12. Identificē un mazina juridiskos riskus, kas ietekmē paša un iestādes darba rezultātus.</p> <p>13. Veido efektīvu juridisko risku pārvaldības vidi un īsteno nepieciešamos pasākumus juridisko risku pārraudzībai, izvērtēšanai un novēršanai.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>15. Izprot un identificē juridiskos riskus plašākā institucionālajā vidē (tai skaitā, Eiropas Savienības un starptautiskajā vidē), kas būtiski ietekmē iestādes mērķus un sasniedzamos rezultātus.</p>

<p>4. Izmanto tehnoloģijas juridisko risku pārvaldības nolūkos.</p> <p>5. Komunicē ar kolēģiem un konsultējas ar vadītājiem neskaistros jautājumos, kas saistīti ar juridiskajiem riskiem.</p>	<p>8. Izmanto un palīdz uzturēt iestādes juridisko risku pārvaldības programmas.</p> <p>9. Izvērtē doto uzdevumu atbilstību iestādes risku vadības modelim juridisko risku jomā.</p> <p>10. Veic savas atbildības jomas risku izvērtēšanu un kontroli un īsteno pasākumus to novēršanai.</p> <p>11. Atbilstoši veicamajiem uzdevumiem ziņo par iespējamu juridiskā riska iestāšanās un sniedz priekšlikumus tā mazināšanai.</p>	<p>14. Izstrādā stratēģijas potenciāliem strīdiem, sarunu vešanai un tiesvedībai.</p>	<p>16. Uzņemas juridisko risku pārvaldību un novērtēšanu savas atbildības jomā.</p> <p>17. Nosaka pieņemamos riska līmeņus.</p> <p>18. Izstrādā plānus, lai efektīvi reaģētu krīzes situācijā. Nodrošina, ka ikviens komandā ir informēts par nepieciešamo rīcību krīzes situācijā.</p>
<p>Atslēgvārdi: Risku jēdziens</p>	<p>Atslēgvārdi: Risku pārvaldības metodes</p>	<p>Atslēgvārdi: Risku pārvaldības vide</p>	<p>Atslēgvārdi: Risku pārvaldības konteksts; risku līmeņu noteikšana</p>
<p>Tehniskās prasmes: INSTITŪCIJAS DARBĪBAS IZPRATNE</p>		<p>Kompetence: 2.4. TEHNOLOĢIJU PRATĪBA</p>	
<p>DEFINĪCIJA:</p>		<p>Pieejamo tehnoloģiju (piemēram, datu bāzu, digitālo rīku un lietojumprogrammu, tai skaitā mākslīgā intelekta) un tā potenciāla izpratne un lietotprasmē, lai maksimāli palielinātu sava darba efektivitāti un lietderību, kā arī novērstu ar tehnoloģiju izmantošanu saistītos riskus.</p>	
<p>I Sākuma kompetence</p>	<p>II Pamata kompetence</p>	<p>III Padziļināta kompetence</p>	<p>IV Eksperta kompetence</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Izmanto darbam nepieciešamās tehnoloģijas un digitālos rīkus, pielieto tos konkrēta uzdevuma efektīvai izpildei.</p> <p>2. Ievēro iestādē noteiktās prasības tehnoloģiju un digitālo rīku</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>6. Izmanto plašu tehnoloģiju klāstu un digitālos rīkus sava darba efektivitātes uzlabošanai.</p> <p>7. Ievēro un pārbauda informācijas drošības prasības un tehnoloģiju izmantošanas noteikumus.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>10. Izvērtē veidus, kā maksimāli palielināt tehnoloģiju un digitālo rīku izmantošanas pievienoto vērtību, lai sasniegtu iestādes mērķus.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>15. Pēta iespējas un sadarbojas ar nozares ekspertiem, lai pielietotu jaunākos tehnoloģiju risinājumus iestādes mērķu sasniegšanā juridiskajā jomā.</p>

<p>izmantošanā, īpaši attiecībā uz kiberdrošību.</p> <p>3. Prot izmantot datu, informācijas un zināšanu vadības sistēmas (datubāzes utt.).</p> <p>4. Ievēro iestādē noteiktās saziņas un dokumentu pārvaldības prasības.</p> <p>5. Saprot datu veidus un to izmantošanas nosacījumus. Apzinās personas datu izmantošanas aizsardzības un ētiskās prasības.</p>	<p>8. Nodrošina atbilstību iestādes dokumentu pārvaldības, informācijas atklātības un zināšanu pārvaldības prasībām.</p> <p>9. Sniedz priekšlikumus esošo informācijas sistēmu un dažādu jaunu tehnoloģiju izmantošanai iestādes mērķu sasniegšanai.</p>	<p>11. Analizē un pārbauda informācijas drošības prasības un tehnoloģiju izmantošanas noteikumus.</p> <p>12. Izmanto jaunākās tehnoloģijas un digitālos rīkus, saprot to dažādas izmantošanas iespējas efektīvai iestādes mērķu sasniegšanai.</p> <p>13. Nodrošina IT risku vadību sadarbībā ar IT atbalsta struktūrvienību vai speciālistu.</p> <p>14. Nodrošina gan datu aizsardzības ievērošanu, gan informācijas atklātības principa īstenošanu, izmantojot tehnoloģiju iespējas.</p>	<p>16. Izvērtē un atbalsta jauno tehnoloģiju un rīku ieviešanu iestādes darbības uzlabošanai juridiskajā funkcijā.</p> <p>17. Ievieš efektīvu politiku un procedūras tehnoloģiju izmantošanā un informācijas atklātībā juridiskajā jomā, lai nodrošinātu valsts pārvaldes kopējās, kā arī iestādes iekšējās prasības.</p>
<p>Atslēgvārdi: Tehnoloģiju pielietošana; kiberdrošības prasību pārzināšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Jaunu tehnoloģiju apgušana</p>	<p>Atslēgvārdi: Tehnoloģiju pielāgošana</p>	<p>Atslēgvārdi: Tehnoloģiju izmantošana iestādes mērķu sasniegšanai</p>
<p>Tehniskās prasmes: INSTITŪCIJAS DARBĪBAS IZPRATNE</p>		<p>Kompetence: 2.5. IESTĀDES DARBĪBAS JOMAS IZPRATNE</p>	
<p>DEFINĪCIJA: Apvieno izpratni par noteikto darbības jomu un juridiskās zināšanas, lai sniegtu vērtību klientiem un iestādei. Vada darbu efektīvi un pieejamā budžeta ietvaros, efektīvi izmanto resursus un maksimāli uzlabo esošo un jauno klientu iespējas.</p>			
<p>I Sākuma kompetences līmenis</p>	<p>II Pamata kompetences līmenis</p>	<p>III Padziļinātas kompetences līmenis</p>	<p>IV Eksperta kompetences līmenis</p>
<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>1. Izprot valsts varas dalīšanas un valsts pārvaldes darbības principus, darbības vidi un noteiktās jomas pamatdarbību.</p> <p>2. Piedalās iestādes mērķu īstenošanā.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>5. Saskaņo aktivitātes ar noteiktās darbības jomas un iestādes stratēģiju, uzņemas atbildību par sasniedzamajiem rezultātiem.</p> <p>6. Izprot valsts pārvaldi un kopējo institucionālo vidi, kurā iestāde</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>10. Piedalās iestādes stratēģijas īstenošanā un rezultātu sasniegšanā, nodrošina to izpildi un pārraudzību (monitoringu) savā atbildības jomā.</p>	<p>Rīcības rādītāji:</p> <p>15. Formulē iestādes attīstības virzienus un stratēģiju, ņemot vērā riskus, iespējas un draudus plašākā juridiskā un nozares kontekstā, nodrošina to īstenošanu.</p>

<p>3. Demonstrē izpratni par darba efektivitāti - laika izlietojumu, budžetu, citiem iestādes efektivitātei būtiskiem jautājumiem.</p> <p>4. Organizē savu darbu, efektīvi nosakot prioritātes un optimāli izmantojot laiku un citus resursus.</p>	<p>darbojas, un apzinās iestādes efektīvai darbībai nepieciešamo rīcību.</p> <p>7. Koncentrējas uz juridiskās funkcijas izpildes efektivitāti, rekomendē iespējamus uzlabojumus.</p> <p>8. Pārvalda un prioretizē savus uzdevumus ar mērķi tos izpildīt savlaicīgi un piešķirto resursu (budžeta) ietvaros.</p> <p>9. Piedalās institūcijas darbības stratēģijas izstrādē un īstenošanā.</p>	<p>11. Saprot un komunicē plaša spektra juridiskos jautājumus, izvērtējot to atbilstību iestādes un sabiedrības interesēm.</p> <p>12. Identificē jaunas iespējas iestādes darbības un pakalpojumu uzlabošanai.</p> <p>13. Izprot risināmā jautājuma finansiālo ietekmi, piedāvā juridiskus risinājumus, kas iespējami noteiktā budžeta ietvaros, spēj pamatot papildu budžeta nepieciešamību.</p> <p>14. Iesaistās iestādes resursu pārvaldībā, izvērtējot vajadzības un darbu plūsmu, lai sasniegtu iestādes mērķus.</p>	<p>16. Piedāvā jaunas idejas lielākas pievienotās vērtības un efektivitātes radīšanai.</p> <p>17. Uzņemas atbildību par lielām un sarežģītām lietām juridiskajā jomā, nosakot ieviešanas plānus un īstenošanas stratēģiju.</p> <p>18. Iesaistās resursu augsta līmeņa plānošanā un izmantošanā.</p>
<p>Atslēgvārdi: Iestādes mērķu un funkciju pārzināšana</p>	<p>Atslēgvārdi: Juridiskās funkcijas efektivitāte</p>	<p>Atslēgvārdi: Iespēju identificēšana iestādes attīstībai</p>	<p>Atslēgvārdi: Atbildības uzņemšanās par stratēģiju un attīstību</p>

