

Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendentu pieteikšanās nosacījumi un kārtība, kā arī pretendentu atlases un vērtēšanas kārtība

I. Vispārīgie jautājumi

1. Kārtība nosaka Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendentu pieteikšanās nosacījumus un kārtību, kā arī pretendentu atlases un vērtēšanas kārtību.
2. Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendentu atlasi veic Tieslietu padomes izveidota komisija (turpmāk – Komisija).
3. Komisijas darba administratīvo atbalstu nodrošina Tieslietu padomes sekretariāts (turpmāk – Sekretariāts).

II. Pretendentu pieteikšanās nosacījumi un kārtība

4. Tieslietu akadēmijas direktora amata konkursā var piedalīties pretendenti, kuri atbilst Tieslietu akadēmijas likuma 5. panta piektajā daļā noteiktajām prasībām.
5. Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendenti, piesakoties konkursam, iesniedz šādus dokumentus:
 - 5.1. motivēta pieteikuma vēstule;
 - 5.2. dzīves gājuma apraksts (CV) *Europass* standarta formātā;
 - 5.3. izglītību apliecināšu dokumentu kopijas;
 - 5.4. valsts valodas prasmi apliecināša dokumenta kopiju, ja latviešu valoda nav dzimtā pretendenta valoda;
 - 5.5. redzējumu par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai nākamo piecu gadu periodā, nepārsniedzot 2500 vārdu apjomu;
 - 5.6. informāciju par personām, kuras varētu sniegt atsauksmes vai rekomendācijas (vārds, uzvārds, kontaktinformācija).
6. Dokumentus iesniedz 21 dienas laikā no konkursa izsludināšanas datuma. Dokumentus iesniedz Sekretariātā, nosūtot tos uz e-pasta adresi t.padome@at.gov.lv ar norādi „Tieslietu akadēmijas direktora atlases konkurss”.
7. Tieslietu akadēmijas direktora amata konkursa ietvaros saņemtajai un Komisijas radītajai informācijai ir ierobežotas pieejamības statuss.

III. Pretendentu atlases komisija

8. Tieslietu padome izveido Komisiju, kuras sastāvā iekļauj:
 - 8.1. trīs Tieslietu padomes izvirzītus tiesu varas pārstāvjus;
 - 8.2. trīs tieslietu ministra izvirzītus izpildvaras pārstāvjus.
9. Komisijas pirmo sēdi sasauk Sekretariāts ne vēlāk kā 7 dienas pēc dokumentu iesniegšanas termiņa beigām.
10. Pirmajā Komisijas sēdē Komisijas locekļi:
 - 10.1. ievēl Komisijas priekšsēdētāju no Komisijas locekļu vidus;
 - 10.2. nosaka piecus jautājumus, kuri tiks uzdoti visiem Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendentiem otrajā atlases kārtā;
 - 10.3. izlemj citus ar Komisijas darba organizāciju saistītus jautājumus.
11. Kārtības 10.2. punktā minētos jautājumus veido, lai novērtētu pretendenta izpratni par tieslietu sistēmas darbības principiem un vērtībām, izpratni par institūcijas un projektu vadību, kā arī efektīvu finanšu plānošanu. Lai novērtētu pretendenta angļu valodas zināšanas, ja pretendents uz tām norādījis, tad vismaz uz vienu no jautājumiem atbilde sniedzama angļu valodā.
12. Komisijas darbu vada Komisijas priekšsēdētājs.
13. Komisijas darbs, tostarp pretendentu intervijas, tiek organizēts un lēmumi tiek pieņemti Komisijas sēdēs.
14. Komisija ir lemttiesīga, ja sēdē piedalās vismaz četri komisijas locekļi, ieskaitot Komisijas priekšsēdētāju.
15. Komisija pieņem lēmumus ar vismaz četru Komisijas locekļu balsīm.
16. Komisijas sēdes ir slēgtas. Komisijas sēdēs var piedalīties Sekretariāta pārstāvji, kas nodrošina Komisijas darba administratīvo atbalstu. Komisijas sēdē ar padomdevēja tiesībām var piedalīties Komisijas priekšsēdētāja pieaicināts kompetenču novērtēšanas speciālists. Tiesu administrācija nodrošina speciālista pieaicināšanu.
17. Komisijas sēdes tiek protokolētas. Protokolu sagatavo Sekretariāts. Protokolu paraksta Komisijas priekšsēdētājs un protokola sagatavotājs.
18. Komisijas sēdes gaitu var fiksēt, izmantojot skaņu ierakstu vai citus tehniskus līdzekļus. Par tehnisko līdzekļu izmantošanu izdara atzīmi sēdes protokolā.

19. Komisijas loceklis, kas nepiekrīt Komisijas lēmumam vai tā daļai vai vēlas to papildināt, savu atsevišķo viedokli izsaka sēdes laikā. Atsevišķo viedokli iekļauj protokolā.

20. Ja Komisijas loceklis konstatē interešu konfliktu attiecībā pret kādu no pretendentiem, viņš par to nekavējoties informē pārējos komisijas locekļus. Komisijas priekšsēdētājs aicina attiecīgi Tieslietu padomi vai tieslietu ministru izvirzīt citu komisijas loekli.

21. Katrs Komisijas loceklis paraksta apliecinājumu, ka nav tādu apstākļu, kuru dēļ viņš būtu ieinteresēts kāda konkrēta pretendenta atlasē, kā arī apņemas neizpaust informāciju, kura Komisijas loceklim ir kļuvusi zināma konkursa norises laikā.

22. Lai nodrošinātu pretendenta atbilstības pārbaudi, Komisija, ja nepieciešams, ir tiesīga lūgt pretendentu uzrādīt iesniegto dokumentu oriģinālus vai iesniegt papildu dokumentus vai informāciju.

IV. Pretendentu atlases un vērtēšanas kārtība

23. Komisija vērtē Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendentus trīs atlases kārtās:

- 23.1. pirmajā kārtā Komisija novērtē pretendenta atbilstību šīs kārtības 4.-6. punktā noteiktajām prasībām, kā arī novērtē pretendenta iesniegto redzējumu par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai;
- 23.2. otrajā kārtā Komisija novērtē pretendenta motivāciju, prezentāciju par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai, kā arī atbildes uz Komisijas saskaņā ar šīs kārtības 10.2. punktu noteiktajiem jautājumiem;
- 23.3. trešajā kārtā Komisija kompetenču intervijā novērtē pretendenta kompetences, kas noteiktas šīs kārtības 33. punktā.

24. Pretendenta rakstiski iesniegto redzējumu par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai katrs Komisijas loceklis novērtē piecu punktu skalā saskaņā ar vērtēšanas kritērijiem (1. pielikums).

25. Sekretariāts apkopo Komisijas locekļu vērtējumus un aprēķina katra pretendenta vidējo vērtējumu. Vidējo vērtējumu aprēķina, saskaitot katram pretendentam visu Komisijas locekļu piešķirto punktu skaitu un izdalot to ar Komisijas locekļu skaitu, kuri piedalījās vērtēšanā. Iegūto rezultātu noapaļo līdz diviem cipariem aiz komata.

26. Pirmajā kārtā Komisija no turpmākas dalības konkursā izslēdz pretendentus, kuri:

- 26.1. neatbilst šīs kārtības 4. punktā noteiktajām prasībām;
- 26.2. nav iesnieguši visus šīs kārtības 5. punktā minētos dokumentus;

- 26.3. nav ievērojuši šīs kārtības 6. punktā noteikto pieteikšanās termiņu;
- 26.4. saņēmuši mazāk par trīs punktiem saskaņā ar kārtības 25. punktu.
27. Otrajā kārtā Komisija aicina pretendētus uz interviju, kurā:
- 27.1. uzklausā pretendenta motivāciju ieņemt Tieslietu akadēmijas direktora amatu un novērtē pretendenta komunikācijas, argumentācijas un prezentācijas prasmes;
 - 27.2. uzklausā un novērtē pretendenta prezentāciju par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai nākamo piecu gadu periodā;
 - 27.3. uzdod saskaņā ar šīs kārtības 10.2. punktu Komisijas noteiktos jautājumus un novērtē pretendenta sniegtās atbildes.
28. Pretendenta motivāciju, komunikācijas, argumentācijas un prezentācijas prasmes katrs Komisijas loceklis novērtē piecu punktu skalā atbilstoši definētajiem rīcības rādītājiem (2. pielikums).
29. Pretendenta prezentāciju par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai katrs Komisijas loceklis novērtē piecu punktu skalā saskaņā ar vērtēšanas kritērijiem (1. pielikums).
30. Pretendenta atbildes uz Komisijas noteiktajiem pieciem jautājumiem katrs Komisijas loceklis novērtē, par katru atbildi sniedzot vienu no šādiem novērtējumiem:
- 30.1. sniegta pilnīga atbilde (1 punkts);
 - 30.2. sniegta daļēji apmierinoša atbilde (0,5 punkti);
 - 30.3. atbilde nav apmierinoša vai nav sniegta (0 punktu).
31. Sekretariāts apkopo Komisijas locekļu vērtējumus un aprēķina katra pretendenta vidējo vērtējumu katrā otrās kārtas vērtēšanas kritērijā (kārtības 28., 29. un 30.punkts). Vidējo vērtējumu aprēķina, saskaitot katram pretendentam visu Komisijas locekļu piešķirto punktu skaitu un izdalot to ar Komisijas locekļu skaitu, kuri piedalījās vērtēšanā. Iegūto rezultātu noapaļo līdz diviem cipariem aiz komata.
32. Ja katrā otrās kārtas kritērijā Komisijas sniegtais pretendenta vidējais novērtējums ir vismaz trīs punkti, pretendentu aicina uz trešo kārtu – kompetenču interviju.
33. Trešajā kārtā Komisija vērtē pretendenta kompetences, veicot kompetenču interviju. Kompetences tiek vērtētas atbilstoši kompetenču aprakstiem (3. pielikums). Komisija vērtē šādas pretendenta kompetences:
- 33.1. orientācija uz attīstību un pārmaiņu vadīšana (būtiska kompetence);
 - 33.2. plānošana un organizēšana, kā arī rezultātu sasniegšana (būtiska kompetence);
 - 33.3. lēmumu pieņemšana un atbildības uzņemšanās;
 - 33.4. komandas vadīšana;
 - 33.5. stratēģiskā domāšana.

34. Pretendenta kompetenču novērtējums uzskatāms par neatbilstošu, ja kāda no būtiskajām kompetencēm ir novērtēta ar „labi” vai kāda no pārējām kompetencēm ir novērtēta ar „jāpildveido”.

35. Komisijai, pirms lēmuma pieņemšanas par Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendenta virzīšanu apspriešanai Tieslietu padomē, ir tiesības apkopot atsauksmes no pretendenta iepriekšējiem darba devējiem vai sadarbības partneriem.

V. Noslīguma jautājumi

36. Komisija pretendētus, kuri izturējuši visas atlases kārtas, virza uz klausīšanai Tieslietu padomē, norādot pretendentu iegūtos novērtējumus.

37. Komisija var lemt, ka neviens no pretendentiem nav atbilstošs Tieslietu akadēmijas direktora amatam. Par šādu lēmumu tiek informēta Tieslietu padome un tieslietu ministrs.

38. Tieslietu padome atklātā sēdē uzklausa Komisijas izvirzītos Tieslietu akadēmijas direktora amata pretendētus un lemj par atbalsta izteikšanu viena pretendenta apstiprināšanai Tieslietu akadēmijas direktora amatā. Pretendentu apspriešana un balsojums norisinās slēgtā sēdes daļā.

39. Tieslietu padome var lemt, ka neviens no pretendentiem nav atbilstošs Tieslietu akadēmijas direktora amatam. Par šādu lēmumu tiek informēts tieslietu ministrs.

40. Tieslietu ministrs pretendentu, kurš saņēmis Tieslietu padomes atbalstu, virza Ministru kabinetam apstiprināšanai Tieslietu akadēmijas direktora amatā.

Vērtēšanas kritēriji pretendenta redzējumam par Tieslietu akadēmijas darbības prioritātēm un plānotajiem pasākumiem to īstenošanai

Nr.	Skaidrojums	Vērtējums (punkti)
1.	Definē Tieslietu akadēmijas vīziju un stratēģiju plašāku valsts attīstības mērķu kontekstā. Identificē jaunus attīstības stratēģiskos virzienus un pārveido tos nākotnes darbības prioritātēs. Veido Tieslietu akadēmijas attīstības vīziju un nosaka prioritātes, kas ir reāli sasniedzamas	5
2.	Definē problēmas, saskata iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši Tieslietu akadēmijas darbības mērķiem. Identificē šķēršļus un iestādes iespējas, kā arī atbilstoši pielāgo piedāvātos rīcības virzienus	4
3.	Pielāgo darba mērķus esošajiem jomas attīstības stratēģiskajiem virzieniem. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamu attīstības stratēģisko virzienu nākotnē, taču nepiedāvā rīcības plānu, kā šo atšķirību mazināt. Vispārīgi definē Tieslietu akadēmijas stiprās un vājās puses un iesaistīto pušu ieguldījumu tā mērķu sasniegšanā	3
4.	Ir vispārīgas zināšanas par iestādes darbības jomu un attīstības tendencēm. Vispārināti identificē iespējamus attīstības stratēģiskos virzienus nākotnē atbilstoši Tieslietu akadēmijas uzdevumiem	2
5.	Neorientējas Tieslietu akadēmijas darbības jomā un attīstības tendencēs. Nespēj definēt Tieslietu akadēmijas stratēģiskos mērķus un raksturot tās attīstības vīziju	0

Rīcības rādītāji pretendenta motivācijas, komunikācijas, argumentācijas un prezentācijas prasmju novērtēšanai

Nr.	Skaidrojums	Vērtējums (punkti)
1.	<p>Komunicē stratēģiski, lai sasniegtu noteiktus mērķus. Plāno optimālo ziņojuma saturu, laiku, ņem vērā auditoriju un citus aspektus. Publiski uzstājoties, spēj skaidri, lakoniski, saprotami un viegli uztveramā veidā izklāstīt informāciju. Spēj sniegt konkrētas un pārliecinošas atbildes uz Komisijas jautājumiem.</p> <p>Motivācija ir pārliecinoša. Pretendents ir izvērtējis un apzinās savas stiprās un vājās puses, ir skaidrs un reāli īstenojams redzējums, kā viņa prasmes un zināšanas varētu būt noderīgas Tieslietu akadēmijas mērķu sasniegšanai. Piemīt ambīcijas, kas nav vērstas uz pašlabumu.</p>	5
2.	<p>Spēj saprotami un taktiski izklāstīt informāciju, izskaidrot sarežģītus vai nepopulārus jautājumus. Spēj sniegt argumentētas atbildes uz Komisijas jautājumiem.</p> <p>Motivācija ir pietiekami pārliecinoša. Pretendents ir izvērtējis un apzinās savas stiprās un vājās puses, ir redzējums, kā viņa prasmes un zināšanas varētu būt noderīgas Tieslietu akadēmijas mērķu sasniegšanai.</p>	4
3.	<p>Spēj publiski uzstāties un saprotami izklāstīt prezentējamās tēmas būtību. Bez pamudinājuma argumentē savu viedokli. Uzklausa citus, nepārtraucot runātāju.</p> <p>Motivācija ir pietiekami skaidra, saistīta ar izaugsmes iespēju izmantošanu. Pretendents uzsver savas stiprās puses, grūtības analizēt savas vājās puses.</p>	3
4.	<p>Publiski uzstājas ar grūtībām, atbildes uz Komisijas jautājumiem sniedz nepārliecinoši vai nesniedz vispār.</p> <p>Motivācija nav pārliecinoša. Pretendents nespēj vai nevēlas objektīvi analizēt savas stiprās un vājās puses.</p>	2
5.	<p>Bez pamudinājuma neargumentē savu viedokli. Komunicējot, nespēj vadīt emocijas vai stresu. Reizēm pārtrauc runātāju vai runā vienlaikus ar to.</p> <p>Nav skaidra motivācija vai piemīt ambīcijas, kas vērstas uz pašlabumu.</p>	0

Tieslietu akadēmijas direktora amata kompetenču apraksts

1. Kompetence „Orientācija uz attīstību un pārmaiņu vadīšana” – apzināti analizē savas personības stiprās un vājās puses, lai noteiktu attīstības vajadzības un uzlabotu personīgo un iestādes sniegumu. Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, un mērķtiecīgi strādāt pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēj saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot. Spēj mērķtiecīgi vadīt efektīvu un kvalitatīvu pārmaiņu procesu.

Nr.	Kompetences rīcības rādītāji pa līmeņiem	Vērtējums
1.	<p>Definē personiskos attīstības mērķus, balstoties uz iestādes attīstības mērķiem. Seko līdzi procesiem, lai laikus plānotu un īstenotu jaunu kompetenču, prasmju un zināšanu ieguvu. Iegūst papildu zināšanas ne tikai savas darbības jomā, bet arī par citiem saistītiem procesiem, tādā veidā paplašinot izpratni par valsts pārvaldes un tiesu sistēmas darbību. Regulāri izmēģina un testē jaunas pieejas un metodes iestādes darba pilnveidošanai. Ar savu attieksmi iedvesmo pārējos pārmaiņām organizācijā. Veido darba vidi, kurā pastāvīga attīstība tiek uzskatīta par organizācijas vērtību, t. sk. mērķtiecīgi sagatavo darbiniekus un komandu pārmaiņām nākotnē. Mērķtiecīgi ievieš citu iestāžu pārmaiņu vadības labo praksi savā iestādē. Ir paraugs citiem vadītājiem un iestādēm jaunu iniciatīvu ieviešanā.</p>	Teicami
2.	<p>Aktīvi un pastāvīgi pilnveido profesionālās prasmes un personiskās īpašības. Uzņemas darbus, kas veicina izaugsmi. Veido organizācijā inovācijām un pārmaiņām atvērtu vidi: mudina iestādē strādājošos nākt klajā ar jaunām iniciatīvām, atbalsta to īstenošanu. Saskata pārmaiņu nepieciešamību un rosina pārmaiņas, izvērtējot plašāku kontekstu: ilgtermiņa, t. sk. nozares attīstības tendences. Vienkāršā un saprotamā veidā pārlicina darbiniekus par pārmaiņu nepieciešamību, t. sk. par sagaidāmajiem rezultātiem un ieguvumiem. Apzina un izmanto labo praksi pārmaiņu vadīšanā. Iegūst atgriezenisko saiti no pārmaiņās iesaistītajām pusēm un izmanto to izmaiņu un uzlabojumu veikšanai pārmaiņu plānā un komunikācijā</p>	Ļoti labi
3.	<p>Izmēģina jaunus mācīšanās paņēmienus, lai veicinātu savu un citu attīstību. Pilnvērtīgi izmanto mācīšanās iespējas darba situācijās. Pilnveido darba veikšanas paņēmienus un papildina zināšanas savas darbības jomā. Definē pārmaiņu vajadzību, mērķi un sasniedzamos rezultātus, izskaidro tos darbiniekiem. Izstrādā pārmaiņu vadības plānu, nosakot veicamos pasākumus, termiņus un iesaistītās puses. Vada pārmaiņu procesu līdz izvirzītajam mērķim. Seko līdzi darbinieku noskaņojumam un izpratnei par pārmaiņu procesu, veic pasākumus, lai mazinātu pretestību, sniedz atbalstu. Atzīst pārmaiņu procesā pieļautās kļūdas</p>	Labi
4.	<p>Izmanto mācīšanās iespējas, taču neizrāda personīgo iniciatīvu orientācijā uz attīstību un necenšas profesionāli pilnveidoties pašmācības ceļā. Izprot pārmaiņu nepieciešamību, taču neuzņemas aktīvu lomu pārmaiņu īstenošanā. Nepiedāvā pietiekami aptverošu vai ar iesaistītajām pusēm</p>	Jāpilnveido

	saskaņotu pārmaiņu vadības plānu. Nenoved pārmaiņas līdz rezultātam, sastopoties ar grūtībām un pretestību. Īsteno pārmaiņas tikai savā tiešās atbildības jomā, neizvērtējot to plašāku ietekmi uz iestādi, nozari vai valsts pārvaldi kopumā. Neizvērtē vai formāli izvērtē pārmaiņu rezultātus	
5.	Neapzinās savus trūkumus un neatzīst tos, arī ja uz tiem norāda citi. Neizmanto attīstības iespējas un nemeklē tās. Nesaskata pārmaiņu nepieciešamību un to radītās iespējas iestādei. Bloķē pārmaiņu iniciatīvas un izrāda atklātu pretestību un negatīvu attieksmi pret ārēji rosinātām pārmaiņām. Ierosina pārmaiņas, neizvērtējot to pamatotību un lietderību.	Neapmierinoši

2. Kompetence „Plānošana un organizēšana, kā arī rezultātu sasniegšana” – Prasme noteikt prioritātes, plānot, organizēt un kontrolēt savu un citu darbu īsā un ilgstošā laika termiņā, nodrošinot efektīvu laika un resursu izmantošanu. Vēlme veikt uzdevumus arvien labāk, izvirzīt mērķus, kas nav viegli sasniedzami, un mērķtiecīgi strādāt pie tiem, lai tos sasniegtu. Spēja saskatīt, novērtēt un radīt jaunas iespējas iestādes attīstībai un tās īstenot

Nr.	Kompetences rīcības rādītāji pa līmeņiem	Vērtējums
1.	Plānojot dažādus uzdevumus, ņem vērā resursu pieejamību, iespējamās izmaiņas. Ātri reaģē uz izmaiņām. Spēj kontrolēt vairākus procesus paralēli. Efektīvi izmanto resursus. Uzņemas atbildību ne tikai par personīgajiem, bet arī par komandas darba rezultātiem. Neatļaidīgi virzās uz mērķu sasniegšanu, novērš šķēršļus, lai sasniegtu rezultātu. Nodrošina profesionālu augstas kvalitātes darbu organizācijā un aktīvu virzību uz mērķu sasniegšanu	Teicami
2.	Veido kompleksus īstermiņa un ilgtermiņa rīcības plānus. Prot noteikt prioritātes. Spēj plānot ne tikai savu, bet arī citu darbu ilgākā laikposmā. Pamana neefektīvu plānošanu un nepilnības citu darbu organizēšanā un novērš tās. Mērķtiecīgi plāno organizācijas darbu, nodrošinot vienmērīgu noslodzi un kvalitatīvus rezultātus noteiktajos termiņos. Efektīvi pārbauda rezultātu sasniegšanu, laikus veic darbības, lai mazinātu riskus. Izstrādā procedūras kvalitātes nodrošināšanai, mudina darbiniekus tās ievērot. Veido vai pastāvīgi pilnveido iekšējās kvalitātes kontroles sistēmu	Ļoti labi
3.	Darbu plāno, pamatojoties uz noteiktajām prioritātēm. Spēj noteiktā laikā ar paredzētajiem resursiem patstāvīgi veikt uzdevumus. Adekvāti izvēlas svarīgāko un organizē darbu noteiktā sistēmā. Uzdevumus deleģē, balstoties uz formālo pienākumu sadali. Prot strādāt ar dažādiem uzdevumiem vienlaikus. Mainoties situācijai, pārskata plānus, spēj noteikt reālus izpildes termiņus. Skaidri definē uzdevumus, nosaka prioritātes un rīcības soļus. Pārbauda darba kvalitāti, nepieņem prasībām neatbilstošu, nekvalitatīvu darba izpildi. Laikus paredz iespējamās grūtības un rīkojas, lai tās mazinātu	Labi
4.	Spēj saplānot savu darbu viena uzdevuma ietvaros. Var pieļaut kļūdas, neatbilstoši izvērtēt pieejamo informāciju. Grūtības sagādā darbs ar paralēliem uzdevumiem. Mēdz kavēt termiņus un netiek galā ar lielu darba apjomu. Ar grūtībām piemērojas izmaiņām. Sadala darbus atbilstoši darbinieku prasmēm. Pārbauda darba rezultātu, bet nepamana vai ignorē kļūdas	Jāpilnveido
5.	Nenosaka prioritātes, strādā bez plāna. Resursus izmanto neefektīvi.	Neapmierinoši

	Nenosaka skaidrus uzdevumus, prioritātes un rīcības soļus. Nedomā par iespējām uzlabot darba kvalitāti, produktivitāti un efektivitāti. Darba rezultātu pieņemšanā nepamana vai ignorē kļūdas	
--	---	--

3. Kompetence „Spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību” – spēja pieņemt lēmumus, izvērtējot informāciju un uzņemties atbildību par tiem.

Nr.	Kompetences rīcības rādītāji pa līmeņiem	Vērtējums
1.	Spēj pieņemt arī nepopulārus lēmumus, tajā skaitā arī paaugstināta stresa situācijās. Izvērtējot riskus, spēj pieņemt lēmumus arī situācijās, kad nav pilnīgas informācijas	Teicami
2.	Pieņem skaidrus, konkrētus lēmumus, apsverot iespējamus riskus. Spēj ātri pieņemt pamatotus lēmumus kritiskās situācijās	Ļoti labi
3.	Izmanto dažādas pieejas lēmumu pieņemšanai: konsultējas ar citiem, iesaista ekspertus. Spēj patstāvīgi veidot viedokli, balstoties uz apkopotajiem ekspertu viedokļiem. Ir pārliecināts par pieņemtajiem lēmumiem, gatavs tos aizstāvēt	Labi
4.	Situācijās, ja apstākļi to prasa, uzņemas atbildību un pieņem lēmumus, bet cenšas sākotnēji iegūt citu atbalstu un izvairīties no nepopulāriem lēmumiem. Nejūtas pārliecināts, gatavs viegli mainīt lēmumus. Izmanto vienkāršotu pieeju lēmumu pieņemšanā un izvairās no atbildīgu lēmumu pieņemšanas	Jāpilnveido
5.	Nav spējīgs patstāvīgi pieņemt lēmumus. Izvairās no atbildības. Paļaujas uz citu viedokli	Neapmierinoši

4. Kompetence „Komandas vadīšana” – vēlme un spēja uzņemties līdera lomu, organizēt komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Spēja veidot pozitīvas attiecības starp komandas dalībniekiem, rūpēties par komandu un motivēt to kopīgo mērķu sasniegšanai.

Nr.	Kompetences rīcības rādītāji pa līmeņiem	Vērtējums
1.	Aktīvi un pēc paša iniciatīvas uzņemas līdera lomu un efektīvi organizē komandas darbu, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu. Vienmēr laikus atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu rīcību iedvesmo citus kopīgam darbam. Uzņemas pilnu atbildību par komandas darba rezultātiem	Teicami
2.	Pārstāv komandas intereses un reputāciju lielākas iestādes ietvaros. Veido komandas kopējo vīziju, veicina komandas dalībnieku savstarpējo sadarbību, atbalstu un attīstību. Darbojas sistemātiski un konsekventi, lai novērstu destruktīvu opozīciju vai nopietnus šķēršļus	Ļoti labi
3.	Informē un iesaista grupas dalībniekus kopīgo lēmumu pieņemšanā, izskaidro sarežģītas idejas un plānus vienkāršā veidā. Veicina grupas dalībnieku patstāvību un iniciatīvu. Izmanto dažādas metodes, lai paaugstinātu komandas produktivitāti un veidotu pozitīvu gaisotni (piemēram, kopīga pieredze, komandas simboli). Atrisina iekšējos konfliktus komandā. Ar savu uzvedību rāda labu piemēru	Labi

4.	Pārsvarā virza un informē komandas dalībniekus, kā arī pārliecinās, vai komandai ir uzdevumu veikšanai nepieciešamie resursi, kontrolē komandas darba efektivitāti. Neiesaista komandas dalībniekus ideju ģenerēšanā vai lēmumu pieņemšanā, necenšas izvērtēt darbinieku atbilstību konkrēto uzdevumu veikšanai. Dažreiz izmanto formālo autoritāti, ja nevar vadīt citā veidā	Jāpilnveido
5.	Neuzņemas komandas vadību, nevēlas uzņemties atbildību par citiem komandas dalībniekiem. Necenšas organizēt grupas darbu. Neuztic atbildību padotajiem, apslāpē citu iniciatīvu. Ja nepieciešams pieņemt lēmumus, paļaujas uz sava amata autoritāti un uzspiež savu viedokli	Neapmierinoši

5. Kompetence „Stratēģiskais redzējums” – spēja definēt un pārvērst darbībā iestādes attīstības stratēģisko vīziju.

Nr.	Kompetences rīcības rādītāji pa līmeņiem	Vērtējums
1.	Vada iestādes attīstības vīzijas izstrādi. Definē un apzināti pauž vīziju un stratēģiju plašāku valsts attīstības mērķu kontekstā. Raksturo vīziju un vērtības saprotamā un viegli uztveramā veidā, lai panāktu darbinieku līdzdalību un iesaistīto personu uzticēšanos. Identificē, konceptualizē un sintezē jaunus virzienus vai saistības starp iestādes vērtībām un pārveido tās iestādes darbības prioritātēs	Teicami
2.	Paredz šķēršļus un iespējas iestādei un atbilstoši pielāgo savu rīcību. Definē problēmas, izstrādā iespējas un izvēlas risinājumus atbilstoši iestādes stratēģijai un vīzijai. Enerģiski un pārliecinoši popularizē stratēģiskos mērķus kolēģiem un padotajiem	Ļoti labi
3.	Sadarbojas ar darbiniekiem, lai noteiktu darbības mērķus un plānus un nodrošinātu atbilstību stratēģiskajam virzienam. Skaidri definē un veicina darbinieku ieguldījumu iestādes mērķu sasniegšanā. Seko līdzi komandas darbībai, lai nodrošinātu atbilstību stratēģiskajai virzībai un iestādes vērtībām. Regulāri popularizē iestādi, tās stratēģisko vīziju un vērtības klientiem, iesaistītajām personām un partneriem. Novērtē atšķirību starp esošo stāvokli un vēlamo attīstības virzienu nākotnē un nosaka efektīvākos veidus, kā atšķirību mazināt	Labi
4.	Komunicē ar darbiniekiem un skaidro stratēģisko vīziju savas atbildības jomā, bet ir mazāk aktīvs jaunu stratēģiskās attīstības virzienu noteikšanā. Pārsvarā identificē iespējamus virzienus nākotnē atbilstoši esošajai stratēģijai. Pastāvīgi analizē savu virzību un atbilstību iestādes mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem. Pielāgo personīgos darba mērķus darba jomas attīstības mērķiem	Jāpilnveido
5.	Trūkst stratēģiska redzējuma vai nevēlas apzināt jaunus stratēģiskos virzienus	Neapmierinoši