

VALSTS ADMINISTRĀCIJAS SKOLAS PAKALPOJUMA LĪGUMS NR. 13-05/1-2024 "PROJEKTA VADĪBAS KOMPETENČU IETVARA UN MĀCĪBU CEĻA KARTES IZSTRĀDE" IEPIRKUMA ID NR. VAS 2024/05-02/2 ANM (TEHNISKĀ PALĪDZĪBA ADMINISTRATĪVĀS KAPACITĀTES CEĻA KARTES 2021-2027 ĪSTENOŠANAI)

PROJEKTA VADĪBAS KOMPETENČU IETVARS UN PAŠNOVĒRTĒJUMA METODE

Nodevums



Līdzfinansē
Eiropas Savienība



Nacionālais
attīstības plāns

Rīga, 2024

I IEVADS	4
1.1. Kompetenču ietvara mērķi un pielietojums.....	4
1.2. Kas ir kompetences un kompetenču ietvari	6
1.3. Kompetenču ietvara izstrādes process.....	6
1.4. Kompetenču ietvara struktūra	7
1.5. Kas ir kompetenču pašnovērtējums un kā to veikt.....	11
1.6. Projektu vadības lomas.....	13
1.7. Kas ir mācību ceļa karte.....	15
II PROJEKTA VADĪBAS KOMPETENČU IETVARA STRUKTŪRA.....	17
III PROJEKTA VADĪBAS KOMPETENČU IETVARŠ.....	18
I PERSONISKĀ un starppersonu EFEKTIVITĀTE.....	18
1.1. Pašrefleksija un pašvadība	18
1.2. Personiskā integritāte un uzticamība	19
1.3. Radošums un oriģinalitāte	20
1.4. Iesaistīšana un attiecību veidošana	21
1.5. Komandas vadīšana un līderība	22
1.6. Sarunu un diskusiju vadīšana	23
1.7. Organizācijas kultūras un daudzveidības izpratne	24
II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA	25
2.1. Stratēģiskā saskaņošana.....	25
2.2. Iekļaušanās iestādes sistēmā.....	26
2.3. Atbilstība standartiem un ilgtspēja.....	27
2.4. Pārmaiņu un transformācijas vadība	28
2.5. Projektu vadības pieejas un dzīves cikla pārvaldība	29
III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA.....	30
3.1. Projekta tvēruma vadība	30
3.2. Projekta laika vadība	31
3.3. Ieinteresēto pušu un komunikācijas vadība	32
3.4. Projekta kvalitātes vadība	34

3.5. Projekta finanšu vadība	35
3.6. Projekta cilvēkresursu vadība	36
3.7. Projekta iepirkumu un līgumu vadība	37
3.8. Projekta risku un iespēju vadība.....	38
3.9. Spējā un kombinētā pieeja projektu vadībā.....	39

IV IZMANTOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS 41

I IEVADS

1.1. KOMPETENČU IETVARA MĒRĶI UN PIELIETOJUMS

Projekta vadības kompetenču ietvars (turpmāk arī "kompetenču ietvars" vai "kompetenču modelis") ir izstrādāts Valsts administrācijas skolas pakalpojuma līguma Nr. 13-05/1-2024 "Projekta vadības kompetenču ietvara un mācību ceļa kartes izstrāde", Iepirkuma ID Nr. VAS 2024/05-02/2 ANM (Tehniskā palīdzība Administratīvās kapacitātes ceļa kartes 2021-2027 īstenošanai), ietvaros. Projekta vadības kompetenču ietvaru un mācību ceļa karti izstrādāja SIA "HR Laboratory" ekspertu komanda sadarbībā ar projekta ietvaros izveidoto projektu vadības ekspertu darba grupu.

Kompetenču ietvara izstrādes **mērķis ir radīt pamatu projekta kompetenču attīstībai, izmantojot to dažādos cilvēkresursu vadības procesos**, piemēram:

- 1. Atlases procesā** kompetenču ietvars ļaus precīzi definēt vēlamās kompetenču prasības un atbilstoši tām novērtēt amata pretendētus. Lai kompetenču ietvaru izmantotu atlasē, jāievēro šādi nosacījumi:
 - ▶ jābūt definētam amata/lomas profilam, t.i., kompetenču izvēlei ar identificētiem mērķa (vēlamajiem) kompetenču līmeņiem;
 - ▶ 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 ietvars palīdzēs noteikt darbinieka esošo kompetences līmeni un raksturos, kādas ir nākamā līmeņa kompetences izpausmes, lai darbinieks varētu izvēlēties kādu no pieejamajām metodēm kompetences attīstīšanai atbilstoši viņa/viņas esošajam un vēlamajam kompetences līmenim. Mācīšanās kursi, tēmas, metodes un informācijas avoti, kas tiks izstrādāti, pamatojoties uz kompetenču ietvaru, būs pieejami Valsts administrācijas skolas mācīšanās IT sistēmā. Lai kompetenču ietvaru izmantotu attīstības un mācīšanās procesā, jāievēro šādi nosacījumi:
 - ▶ jāveic kompetenču pašnovērtējums, kuru var papildināt ar paplašināto novērtēšanu, un jānoskaidro esošais kompetenču līmenis atbilstoši lomai (tas ir izstrādāts projekta ietvaros un šobrīd pieejams atsevišķā MS Excel datnē);
 - ▶ jābūt pieejamam sarakstam ar mērķa (t.i., vēlamajam) kompetenču līmenim atbilstošām attīstības un mācīšanās aktivitātēm, lai darbinieks (patstāvīgi vai ar vadītāja un mentora palīdzību) var izvēlēties aktivitātes, kuras viņš/viņa īstenos;

- ▶ 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 ietvars ļaus pašrefleksijas un vadītāja vērtējuma ietvaros nonākt līdz izpratnei par to, kāds ir darbinieka esošais kompetenču līmenis un kādi pasākumi tiks veikti tās attīstībai. Šāds izvērtējums palīdzēs identificēt noteiktu kompetences līmeņu pārstāvjus iestādē un nozarē, lai veidotu "ekspertu banku", apzinātu esošos un potenciālos resursus un zinātu, pie kā vērsties noteiktu uzdevumu risināšanai. Lai izmantotu kompetenču ietvaru 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 profili, lai darbinieks būtu pārliecināts, ka vērtē tikai svarīgas kompetences, nevis kādu vispārēju, formālu sarakstu;
- ▶ jābūt iespējai elastīgi mainīt lomas kompetenču profilu, pielāgojoties lomas un amata 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 skills¹). 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".

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.,

¹ Mercer Pay for Skills Survey Report(2022), pieejams:
<https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/global/attachments/pdf-2022-Mercer-Pay-for-Skills-Survey-Report.pdf>

kritiskās prasmes tiek attīstītas, bet pārējās prasmes - atstātas novārtā; darbinieks var pārāk koncentrēties uz saviem personīgajiem panākumiem, ignorējot komandas intereses u.tml. Līdz ar to, izmantojot kompetenču ietvarus atlīdzības noteikšanas procesā, jāievēro šādi nosacījumi:

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

Šajā dokumentā ir sniegti izstrādāto **kompetenču apraksti sadalījumā pa tipiem**, kā arī raksturota pieeja **kompetenču pašnovērtējumam**.

1.2. KAS IR KOMPETENCES UN KOMPETENČU IETVARI

Kompetence ir zināšanu, prasmju un attieksmes apvienojums, kas nosaka darbinieka sniegumu darbā un izpaužas kā rīcība darba situācijās. Konsekvents atbilstošas rīcības standarta sasniegšanas līmenis ir kompetences apliecinājums. Kompetences var izpausties kā:

- **profesionālās prasmes** – tās ir konkrētai profesijai raksturīgas zināšanas, prasmes un rīcība (piemēram, projektu vadītāju profesionālās prasmes ir projekta laika plānošana, projekta risku un iespēju vadība u.c.);
- **caurviju prasmes** – tās ir starpdisciplināras prasmes, kas izmantojamas dažādās jomās un kontekstos dažādu uzdevumu veikšanā (piemēram, darbs komandā, komunikācija, sadarbība u.c.).

Visas minētās prasmes apvienojot kopā, veidojas kompetenču modelis jeb ietvars – tas ir amatu grupas profesionālo un caurviju prasmju apkopojums, kas raksturo dažādas prasmes, kuras nepieciešamas kādas profesionālās jomas darba veikšanai dažādos profesionalitātes līmeņos.

1.3. KOMPETENČU IETVARA IZSTRĀDES PROCESS

Izmantojot **dizaina domāšanas pieeju, iteratīvā veidā** kompetenču ietvara izstrādes komanda, balstoties uz starptautisko un citu valstu piemēriem, izveidoja tādu projekta vadības jomas kompetenču ietvaru, kurš atbilst gan globālajām attīstības tendencēm projektu vadības prasmju jomā,

gan arī akcentē Latvijas publiskās pārvaldes attīstības vajadzības šobrīd un nākotnē.

Latvijas publiskās pārvaldes projekta vadības kompetenču ietvara izstrādes procesā tika izmantoti šādu kompetenču ietvaru materiāli:

- ▶ IPMA Individual Competence Baseline. Project management. Version 4.1. (ICB 4.1.);
- ▶ APM (Association for Project managers) Competence Framework 3rd ed., 2023 u.c.

Kompetenču ietvara izstrādei līdz tika organizētas **7 darba grupas sanāksmes** (10.07.2024., 31.07.2024., 14.08.2024., 29.08.2024., 11.09.2024., 25.09.2024., 09.10.2024.) un **11 intervijas**. Kompetenču ietvars tika pilotēts **2 reizes**, otrajā reizē pārbaudot arī mācību ceļa kartes skaidrību, pilnīgumu un atbilstību pilotētāju attīstības un mācīšanās vajadzībām.

1.4. KOMPETENČU IETVARA STRUKTŪRA

Projekta vadības kompetenču ietvaru veido **21 kompetence**. **Kompetences** sagrupētas **3 tematiskajās grupās jeb tipos**, ietverot gan profesionālās, gan caurviju prasmes. Kompetenču tipi un kompetenču nosaukumi ir šādi:

I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE (caurviju prasmes)

Šī tipa kompetences ir nepieciešamas, lai projektu vadības speciālists spētu patstāvīgi vadīt savu darbību, uzturēt augstu ētikas un uzticamības līmeni un izmantot radošumu problēmu risināšanā un inovāciju veicināšanā, kā arī, lai spētu efektīvi veidot attiecības, vadīt komandas, komunicēt un risināt sarunas, izrādīt līderību un saprast iestādes kultūru un daudzveidību. Tajā ietilpst šādas kompetences:

- 1.1. Pašrefleksija un pašvadība;**
- 1.2. Personiskā integritāte un uzticamība;**
- 1.3. Radošums un oriģinalitāte.**
- 1.4. Attiecību veidošana un iesaistīšana;**
- 1.5. Komandas vadīšana un līderība;**
- 1.6. Sarunu un diskusiju vadīšana;**
- 1.7. Organizācijas kultūras un daudzveidības izpratne.**

II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA (profesionālās prasmes)

Šī tipa kompetences ir nepieciešamas, lai nodrošinātu, ka projekti ir saskaņoti ar iestādes stratēģiskajiem mērķiem, tiek pārvaldīti atbilstoši noteiktajiem standartiem un ilgtspējības principiem, un veiksmīgi tiek īstenoti pārmaiņu un transformācijas procesi. Tajā ietilpst šādas kompetences:

- 2.1. Stratēģiskā saskaņošana;**
- 2.2. Iekļaušanās iestādes sistēmā;**
- 2.3. Atbilstība standartiem un ilgtspēja;**
- 2.4. Pārmaiņu un transformācijas vadība;**
- 2.5. Projektu vadības pieejas un dzīves cikla pārvaldība.**

III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA (profesionālās prasmes)

Šī tipa kompetences ir nepieciešamas, lai plānotu, organizētu, vadītu un kontrolētu dažādus projekta aspektus un nodrošinātu veiksmīgu projekta mērķu sasniegšanu. Tajā ietilpst šādas kompetences:

- 3.1. Projekta tvēruma vadība;**
- 3.2. Projekta laika vadība;**
- 3.3. Ieinteresēto pušu un komunikācijas vadība;**
- 3.4. Projekta kvalitātes vadība;**
- 3.5. Projekta finanšu vadība;**
- 3.6. Projekta cilvēkresursu vadība;**
- 3.7. Projekta iepirkumu un līgumu vadība;**
- 3.8. Projekta risku vadība;**
- 3.9. Spējā un kombinētā pieeja projektu vadībā.**

Detalizēti kompetenču apraksti ir sniegti šī dokumenta pielikumā.

Kompetenču rīcības apraksti ir veidoti vispārīgi (nesaistīti ar konkrēto valsts pārvaldes nozari), lai katrs projektu vadības jomas speciālists tos varētu attiecināt uz savu darba kontekstu neatkarīgi no tā, kādā iestādē vai nozarē pašlaik strādā.

Katrai kompetencei ir sniegti rīcības rādītāji **četros profesionalitātes līmeņos: sākuma, pamata, padziļinātas un eksperta kompetences**

līmenī. Rīcības rādītāji raksturo, kādu prasmju demonstrēšana parasti tiek sagaidīta no darbinieka, kas atrodas katrā no profesionalitātes līmeņiem, un kā tā izpaužas darba situācijās.

Kompetenču ietvara struktūra ir veidota tādējādi, lai raksturotu **kompetences būtību un kompetences attīstību** no minimālajām prasmēm līdz augstākajam profesionalitātes līmenim (1. tabula).

1. tabula

Kompetences apraksta struktūras elementu skaidrojums

Nr.	Kompetences apraksta struktūras elements	Apraksts un skaidrojums
1.	Kompetences tips (piemēram: "I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE".)	Raksturo kompetences tipu un tā nosaukumu, kas apzīmē attiecīgās kompetenču grupas saturu.
2.	Kompetences numurs (piemēram, 1.1., 3.4. utt.)	Norāda uz kompetences tipu (pirmais skaitlis) un kārtas numuru (otrais skaitlis) attiecīgā tipa ietvaros.
3.	Kompetences nosaukums (piemēram: "1.1. Pašrefleksija un pašvadība").	Īsi izsaka kompetences būtību.
4.	Kompetences definīcija (piemēram: " Pašrefleksija ir uzvedības, vērtību un emociju un to ietekmes atpazīšana, apsvēršana. Pašvadība ir individuālu mērķu izvirzīšana, sistemātiska darba vadīšana un uzraudzīšana, pielāgojoties mainīgiem apstākļiem un risinot stresa situācijas.")	Skaidro kompetences būtību un saturu, akcentējot svarīgākās rīcības pazīmes, kas atšķir šo kompetenci no citām.
5.	Kompetences līmenis (saīsināti - līmenis)	Raksturo attiecīgās kompetences izpausmes progresējošā secībā, t.i., profesionalitātes līmeņus. Ir 4 kompetences līmeņi: <ul style="list-style-type: none"> <i>sākuma jeb "sliedzīga" kompetences līmenis:</i> 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.

Nr.	Kompetences apraksta struktūras elements	Apraksts un skaidrojums
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>pamata kompetences līmenis</i>: 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. • <i>padziļinātas kompetences līmenis</i>: 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. • <i>eksperta kompetences līmenis</i>: 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. <p>NB! Vairākās kompetencēs kompetenču līmeņu diferencēšanai tiek izmantoti apzīmētāji "vienkāršs"/"sarežģīts". Kaut arī nav iespējams izveidot universālu, katrai situācijai piemērotu skaidrojumu, vispārējā pieeja ir šāda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vienkārša (angļu val: <i>simple</i>) (piemēram, sistēma) nozīmē, ka visi parametri (laiks, tvērums, budžets, resursi, utt.) ir zināmi; • sarežģīta (angļu val: <i>complicated</i>) = ir zināmi nezināmie, kas var ietekmēt īstenošanas gaitu; • kompleksa (angļu val: <i>complex</i>) = ir zināms, ka būs nezināmi nezināmie, kas atklāsies īstenošanas laikā, un ietekmēs īstenošanas gaitu.

1.5. KAS IR KOMPETENČU PAŠNOVĒRTĒJUMS UN KĀ TO VEIKT

Kompetenču pašnovērtējumam ir **vairāki iespējamie mērķi un pielietošanas metodes**, piemēram, to var izmantot:

- lai noskaidrotu, **kas tiek sagaidīts** katrā kompetences līmenī (*informējoša funkcija*);
- lai plānotu savu **personīgo attīstību** - novērtētu savas pašreizējās kompetences un noteiktu jaunas jomas, kuras darbinieks vēlas attīstīt, ņemot vērā turpmāko karjeras ceļu (*attīstības veicināšanas funkcija*);
- lai uzzinātu, vai esat gatavs (-a) pieteikties **jauniem izaicinājumiem** vai nākamā līmeņa mācībām (*profesionālā brieduma novērtēšanas funkcija*);
- lai atgādinātu sev par **vispārējām (caurviju) prasmēm**, kas veicina darbinieka vispārējo kompetenci (*harmoniskas jeb līdzsvarotas attīstības funkcija*).

Kompetenču pašvērtējuma metode ir rīks, kas darbiniekam ļauj **noteikt savu kompetences līmeni attiecīgajā jomā**. To pēc nepieciešamības var pielietot attiecībā uz **visu kompetenču ietvaru kopumā** vai tikai **uz lomai atbilstošajām kompetencēm un pat atsevišķiem kompetenču līmeņiem**.

Veicot pašvērtējumu, jāvadās no tā, **kā projektu vadības jomas speciālists rīkojas šobrīd**, sniedzot atbildes par katru no attiecīgajai lomai atbilstošajiem rīcības rādītājiem šādā skalā:

- nekad (mazāk nekā 5% gadījumu) – 1 punkts;
- reti – 2 punkti;
- dažreiz – 3 punkti;
- bieži – 4 punkti;
- vienmēr (biežāk nekā 95% gadījumu) – 5 punkti;
- neattiecas uz manu amatu/lomu – 0 punktu.

Piemērs:

Loma: **Projekta koordinators**

Kompetence: **1.1.PAŠREFLEKSIJA UN PAŠVADĪBA, II Pamata kompetences līmenis**

1.1. kompetences II līmeņa rīcības rādītāji	Jūsu atbildes 5 punktu skalā
6. Pieņemu lēmumus, pamatojoties uz personiskajām vērtībām un ideāliem	(bieži) 4 punkti
7. Identificēju risinājumus, lai pārvarētu personiskās vājības un ierobežojumus	(dažreiz) 3 punkti

8. Nosaku un sekoju personiskajiem un profesionālajiem mērķiem un prioritātēm	(gandrīz vienmēr) 5 punkti
9. Minimālas uzraudzības apstākļos izpildu personiskos uzdevumus laikā, uzturot precīzu sava plānojuma uzskaiti	(reti) 2 punkti
10. Demonstrēju uz izaugsmi orientētu domāšanas veidu	(gandrīz vienmēr) 5 punkti
Kopā:	19 punkti
Maksimālais punktu skaits:	25 punkti
Rezultāts:	76% - atbilst mērķa līmenim

Atsevišķos gadījumos rīcības rādītājs raksturo **darbinieka izpratni vai zināšanas**, kuru vērtēšanai nav piemērojams biežuma mērījums, piemēram:

- *Apzinās profesionālās un personiskās dažādības nozīmi;*
- *Apzinās savas vērtības un identificē kopīgās komandas/projekta vērtības;*
- *Izprot projekta programmu un portfeļu vadības konceptu;*
- *Saprot savas iestādes struktūru;*
- *Izprot iestādes pārmaiņu un transformācijas vadības spēju, pamatojoties uz iepriekšējo iestādes pieredzi utml.*

Šajos gadījumos vērtējuma skala jāpiemēro atbilstoši tam, **cik lielā mērā attiecīgais rādītājs raksturo darbinieku un atbilst viņa izpratnei un zināšanām**, t.i.:

- nemaz neatbilst – 1 punkts;
- daļēji atbilst – 2 punkti;
- drīzāk atbilst – 3 punkti;
- lielākoties atbilst – 4 punkti;
- pilnībā atbilst – 5 punkti;
- neattiecas uz manu amatu/lomu – 0 punkti.

Jāņem vērā, ka pašnovērtējums ir tikai **indikatīvs** un balstīts uz vērtētāja personīgo viedokli. Tas nav neapstrīdams apstiprinājums kompetencei.

Lai palielinātu kompetenču novērtējuma objektivitāti, ieteicams piesaistīt **papildu vērtētājus**, piemēram, 180 vai 360 grādu vērtēšanas metodes ietvaros. Papildus tam, ieteicams **izglītot darbiniekus par objektīva vērtējuma ieguvumiem**, kā arī **mazināt stimulus**, kas veicinātu tendenci

slēpt savus trūkumus vai attīstības vajadzības (piemēram, mazināt vai izslēgt iespējamās negatīvās sekas, akcentēt tikai pozitīvās).

1.6. PROJEKTU VADĪBAS LOMAS

Pašnovērtējuma veikšanai ir svarīgi vispirms izvēlēties vērtējamās kompetences un to līmeņus, t.i., izveidot **lomas vai amata kompetenču profilu. Loma ir amatu kopums ar līdzīgiem mērķiem un pienākumiem.** Pirms pašnovērtējuma veikšanas jānoskaidro:

- kādu lomu speciālists veic vai varētu veikt;
- kādas kompetences šajā lomā ir nepieciešamas;
- kādā līmenī jābūt katrai no kompetencei atbilstoši izraudzītajai lomai.

Skaidrojums par projektu vadības jomas lomām sniegts 2. tabulā:

2. tabula

Projektu vadības jomas lomu nosaukumi un raksturojums atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga 39.1 amatu saimes "Projektu vadība un īstenošana" iekļautajiem amatu līmeņiem

Loma	Raksturīgākie pienākumi
1. Projekta vadītāja asistents	Veic noteiktus uzdevumus projekta ietvaros citu speciālistu pārraudzībā, sniedz atbalstu projekta vadītājam.
2. Projekta koordinators	Vada maza apjoma projektus vai ir atbildīgs par noteiktu projekta darbību īstenošanu, var koordinēt citu darbinieku darbību.
3. Administratīvais projekta vadītājs	Sniedz administratīvo atbalstu (piemēram, projekta laika vadībā, dokumentu sagatavošanā, atskaišu iesniegšanā, iepirkumu virzīšanā, risku uzraudzībā) par projekta saturu un mērķi atbildīgajam ekspertam vai ekspertu komandai.
4. Projekta vadītājs	Veic noteiktus uzdevumus projekta īstenošanas procesā, izstrādājot projekta mērķim atbilstošu saturu (piemēram, izvērtējumu, apkopojumu, modeli, risinājumu, konceptu, plānu, stratēģiju) un veicinot projekta mērķu sasniegšanu;
5. Vecākais projektu vadītājs	Vada lielus projektus, kuru rezultāti ietekmē institūcijas stratēģiski nozīmīgu pakalpojumu vai iniciatīvu īstenošanas efektivitāti
6. Stratēģisko projektu vadītājs	Vada īpaši liela valsts investīciju objekta vai nozīmīgu institucionālo pārmaiņu vai inovāciju projekta īstenošanu nozarē vai ekosistēmā (šādiem projektiem ir apjomīgs darbību tvērums un intensīvs darbu grafiks; tie ietekmē sabiedrībai vai industrijai ļoti nozīmīgus pakalpojumus vai politikas jautājumus; to īstenošanā parasti ir iesaistīts plašs analītiķu un

	saistīto jomu speciālistu loks; projekta rezultāti kalpo par pamatu jaunu iniciatīvu ieviešanai vienā vai vairākās institūcijās, kas nozīmīgi mainīs institūciju stratēģisko funkciju īstenošanas kvalitāti un kvantitāti).
7. Projektu nodaļas vadītājs	Vada projektu vadības vai īstenošanas struktūrvienības (grupas) darbu vai vada vairāku projektu portfeli.
8. Projekta nozares eksperts	Veic nozīmīgākos saturiskos uzdevumus projekta īstenošanas procesā, izstrādājot projekta mērķim atbilstošu saturu (piemēram, izvērtējumu, apkopojumu, modeli, risinājumu, konceptu, plānu, stratēģiju) un veicinot projekta mērķu sasniegšanu.
9. Projekta ekspertu grupas vadītājs	Var vadīt projekta saturiskās īstenošanas ekspertu komandu vai strādāt kā vadošais eksperts tehnoloģiski ietilpīgā jomā.

Kompetenču ietvara izstrādes laikā tika izveidoti šādi kompetenču profili atbilstoši lomām (3. tabula):

3. tabula

	1. Projekta vadītāja asistents	2. Projekta koordinators	3. Administratīvais projekta vadītājs	4. Projekta vadītājs	5. Vecākais projekta vadītājs	6. Stratēģis ko projektu vadītājs	7. Projektu nodaļas vadītājs	8. Projekta nozares eksperts	9. Projekta ekspertu grupas vadītājs
1.1. Pašrefleksija un pašvadība	I	II	II	III	IV	IV	IV	IV	IV
1.2. Personiskā integritāte un uzticamība	I	II	IV	III	IV	IV	IV	III	III
1.3. Radošums un oriģinalitāte	I	II	III	III	III	IV	IV	II	III
1.4. Attiecību veidošana un iesaistīšana	I	II	II	III	III	IV	IV	III	IV
1.5. Komandas vadīšana un līderība	I	II	II	II	III	IV	IV	II	IV
1.6. Sarunu un diskusiju vadīšana	I	II	III	III	IV	IV	IV	III	III
1.7. Organizācijas kultūras un daudzveidības izpratne	I	II	II	II	III	IV	IV	III	III
2.1. Stratēģiskā saskaņošana	I	II	II	III	III	IV	III	I	II
2.2. Iekļaušanās iestādes sistēmā	I	II	III	II	III	IV	IV	I	II
2.3. Atbilstība standartiem un ilgtspēja	-	-	II	III	IV	IV	IV	III	III
2.4. Pārmaiņu un transformācijas vadība	-	-	II	II	III	IV	III	I	III
2.5. Projektu vadības pieejas un dzīves cikla pārvaldība	-	II	II	II	III	IV	IV	I	IV
3.1. Projekta tvēruma vadība	I	II	II	III	III	IV	IV	I	II
3.2. Projekta laika vadība	I	II	II	II	III	IV	IV	-	I
3.3. Ieinteresēto pušu un komunikācijas vadība	I	II	II	III	III	IV	IV	II	III

	1. Projekta vadītāja asistents	2. Projekta koordinators	3. Administratīvais projekta vadītājs	4. Projekta vadītājs	5. Vecākais projekta vadītājs	6. Stratēģis ko projektu vadītājs	7. Projektu nodajas vadītājs	8. Projekta nozares eksperts	9. Projekta ekspertu grupas vadītājs
3.4. Projekta kvalitātes vadība	I	II	I	II	III	IV	IV	II	III
3.5. Projekta finanšu vadība	I	II	I	III	IV	IV	IV	-	
3.6. Projekta cilvēkresursu vadība	I	II	II	III	III	IV	IV	-	II
3.7. Projekta iepirkumu un līgumu vadība	I	II	II	III	III	IV	IV	I	-
3.8. Projekta risku un iespēju vadība	I	II	II	III	III	IV	IV	II	III
3.9. Spējā un kombinētā pieeja projektu vadībā	Atbilstoši nozarei un projekta veidam								

Lomām atbilstošo kompetenču un to līmeņu sarakstu ieteicams pirms pašnovērtējuma veikšanas **pārskatīt un pielāgot faktiskajai situācijai** (nozares un projekta veidam), lai pēc iespējas mazāk būtu jāvērtē tādas rīcības, kuras neattiecas uz attiecīgo lomu.

Tādējādi, pašnovērtējuma veikšanas soļi ir šādi:

1. Izvēlas **lomu (attiecīgajai lomai atbilstošo pašnovērtējuma anketu vai arī veic kompetenču un līmeņu atlasī);**
2. Novērtē rīcības rādītājus **5 punktu vērtējumu skalā;**
3. Uzzina rezultātu: **atbilst vai neatbilst** vērtētajam kompetences līmenim;
4. Saņem informāciju par **mācību iespējām** tām kompetencēm un rīcībām, kuras nepieciešams attīstīt, ņemot vērā mācību ceļa kartē ietvertās tēmas.

1.7. KAS IR MĀCĪBU CEĻA KARTE

Mācību (mācīšanās) ceļa karte ir koncentrēta mācību programma, kura ir izstrādāta kompetenču ietvarā iekļauto kompetenču attīstīšanai tālākizglītības programmas ietvaros (piemēram, Valsts administrācijas skolā, pašmācībā u.c.). Mācību ceļa karte ietver:

- ▶ apgūstamo kompetenci;
- ▶ katrai kompetencei apgūstamo kompetences līmeni (sākuma, pamata, padziļināta vai eksperta);
- ▶ katram kompetences līmenim apgūstamo mācību kursu un mācību kursa mērķi;
- ▶ katram kursam apgūstamās tēmas un tās ietvaros apgūstamās zināšanas un prasmes;

- ▶ akadēmisko stundu skaitu katrai tēmai;
- ▶ tēmu apguves metodes;
- ▶ zināšanu novērtēšanas metodes;
- ▶ literatūras avotus.

Paredzams, ka nākotnē projektu vadības jomas speciālisti, plānojot savu kompetenču attīstību un karjeras izaugsmi, **vispirms veiks kompetenču novērtējumu un pēc tam, atbilstoši novērtējuma rezultātiem, izveidos savu individuālo mācību plānu**, ietverot tajā gan Valsts administrācijas skolas mācību programmā pieejamos kursus, gan apgūstot noteiktas tēmas pašmācībā, ar mentora atbalstu, e-kursu veidā un tamlīdzīgi (1. attēls).



1. attēls: *Pašvērtējuma izmantošana mācīšanās un attīstības plānošanas procesā.*

Projekta vadības kompetenču ietvars

I Personiskā un starppersonu efektivitāte

- 1.1. Pašrefleksija un pašvadība
- 1.2. Personiskā integritāte un uzticamība
- 1.3. Radošums un oriģinalitāte
- 1.4. Attiecību veidošana un iesaistišana
- 1.5. Komandas vadīšana un līderība
- 1.6. Sarunu un diskusiju vadīšana
- 1.7. Organizācijas kultūras un daudzveidības izpratne

II Stratēģiskā perspektīva

- 2.1. Stratēģiskā saskaņošana
- 2.2. Iekļaušanās iestādes sistēmā
- 2.3. Atbilstība standartiem un ilgtspēja
- 2.4. Pārmaiņu un transformācijas vadība
- 2.5. Projektu vadības pieejas un dzīves cikla pārvaldība

III Projektu vadības procesu pārvaldība

- 3.1. Projekta tvēruma vadība
- 3.2. Projekta laika vadība
- 3.3. Projekta ieinteresēto pušu un komunikācijas vadība
- 3.4. Projekta kvalitātes vadība
- 3.5. Projekta finanšu vadība
- 3.6. Projekta cilvēkresursu vadība
- 3.7. Projekta iepirkumu un līgumu vadība
- 3.8. Projekta risku un iespēju vadība
- 3.9. Spējā un kombinētā projektu vadība

1 III PROJEKTA VADĪBAS KOMPETENČU IETVARŠ

Tips:

I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE

Kompetence:

1.1. PAŠREFLEKSIJA UN PAŠVADĪBA

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Pašrefleksija ir uzvedības, vērtību un emociju un to ietekmes atpazīšana, apsvēršana. Pašvadība ir individuālu mērķu izvirzīšana, sistemātiska darba vadīšana un uzraudzīšana, pielāgojoties mainīgiem apstākļiem un risinot stresa situācijas.	
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. Sāk veidot lēmumus, balstoties uz personiskajām vērtībām un ideāliem; 2. Identificē dažas savas stiprās puses, talantus, ierobežojumus un vājās puses; 3. Nosaka personiskos mērķus un prioritātes; 4. Veic vienkāršus sava darba plānošanas un vadīšanas pasākumus un pārskata veiktā darba progresu; 5. Pieņem neveiksmes kā mācīšanās iespējas. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Pieņem lēmumus, pamatojoties uz personiskajām vērtībām un ideāliem; 7. Identificē risinājumus, lai pārvarētu personiskās vājības un ierobežojumus; 8. Nosaka un seko personiskajiem un profesionālajiem mērķiem un prioritātēm; 9. Minimālas uzraudzības apstākļos izpilda personiskos uzdevumus laikā, uzturot precīzu sava laika plānojuma uzskaiti; 10. Demonstrē uz izaugsmi orientētu domāšanas veidu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Skaidri un konsekventi komunicē savus principus un personiskās prasības; 12. Precīzi identificē un izmanto savas stiprās puses, talantus, ierobežojumus un vājības; 13. Nosaka izaicinošus personiskos un profesionālos mērķus un prioritizē saskaņā ar projekta un iestādes mērķiem; 14. Izpilda savus personiskos uzdevumus laikā, sistemātiski vada un uzrauga tos; 15. Koncentrējas uz uzdevumiem, neskatoties uz būtiskiem traucējumiem vai pārtraukumiem; 16. Apzinās savas vērtības un identificē kopīgās komandas/projekta vērtības. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Skaidri un pārliecinoši formulē savus principus un personiskās prasības; 18. Inovatīvi izmanto savas stiprās puses un talantus sarežģītu un augsta riska uzdevumu veikšanai; 19. Stratēģiski izvēlas un īsteno darbības, kas veicina personisko, projekta un iestādes mērķu sasniegšanu; 20. Proaktīvi identificē un novērš faktorus, kas apdraud mērķu sasniegšanu.

2

Tips:**I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE****Kompetence:****1.2. PERSONISKĀ INTEGRITĀTE UN UZTICAMĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Personiskā integritāte ir rīcība saskaņā ar savām morālajām un ētiskajām vērtībām un principiem, nodrošinot godīgumu un konsekvenci visos darbības aspektos. Uzticamība ir prasme paredzami izpildīt savus uzdevumus un saistības atbilstoši gaidām un prasībām.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji: 1. Noskaidro iestādes vērtības un cenšas rīkoties saskaņā ar tām; 2. Uzņemas atbildību gan par pozitīvajiem, gan negatīvajiem rezultātiem; 3. Demonstrē atbilstību starp vārdiem un darbībām; 4. Līdzīgās situācijās rīkojas līdzīgi; 5. Veic darba uzdevumus rūpīgi un pamatīgi.	Rīcības rādītāji: 6. Uzņemas pilnu atbildību par saviem lēmumiem un darbībām; 7. Pieņem lēmumus, ņemot vērā iepriekš panāktās vienošanās; 8. Pielāgo personisko uzvedību situācijas kontekstam; 9. Iegūst uzticību, piegādājot pilnīgu un precīzi paveiktu darbu; 10. Pārzina un pielieto iestādes un projekta vadītāja ētikas kodeksu.	Rīcības rādītāji: 11. Izmanto dažādas pieejas līdzīgu problēmu risināšanai; 12. Pārlicinās, vai paveiktais darbs atbilst vajadzībām, gaidām un prasībām; 13. Mudina citus rīkoties tā, lai veicinātu uzticēšanos un sadarbību projektā; 14. Pamato savu rīcību atbilstoši iestādes un projekta vadītāja vadības ētikas kodeksam.	Rīcības rādītāji: 15. Uzņemas atbildību par projekta lēmumiem un darbībām; 16. Pārskata savus lēmumus un, ja nepieciešams, maina tos, balstoties uz faktiem; 17. Piedalās projekta vadītāja un/vai iestādes ētikas kodeksa pilnveidošanā.

Tips:**I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE****Kompetence:****1.3. RADOŠUMS UN ORIĢINALITĀTE**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Radošums un oriģinalitāte ir jaunu ideju radīšana un pielietošana, lai veidotu jaunus vai uzlabotu esošos procesus, produktus vai pakalpojumus, kā arī atrastu alternatīvus risinājumus problēmām.		
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. Piedāvā radošas un oriģinālas idejas un risinājumus; 2. Aktīvi piedalās komandas sanāsmēs un diskusijās; 3. Ierosina izmēģināt jaunas pieejas nelielās projekta daļās; 4. Mācās pielietot datu analīzes metodes, lai identificētu iespējamus risinājumus. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Izmanto radošus un oriģinālus veidus šķēršļu pārvarēšanai; 6. Mudina komandu dalīties ar zināšanām un viedokļiem, radot atvērtu un draudzīgu darba atmosfēru; 7. Palīdz komandai izstrādāt jaunus risinājumus; 8. Analizē problēmas, lai noteiktu cēloņus un iespējamus risinājumus; 9. Pielieto dažādas tehnikas problēmu risināšanai; 10. Pārskata izveidotos procesus, lai atrastu labāku risinājumu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Pielieto radošumu un oriģinalitāti dažādās situācijās, demonstrējot labo praksi visā projekta dzīves cikla laikā; 12. Novērtē citu idejas, izrāda gatavību apsvērt un/vai pieņemt tās; 13. Padziļināti analizē problēmas, lai noteiktu cēloņus un iespējamus risinājumus; 14. Konsekventi pielieto dažādas datu analīzes metodes ideju un risinājumu radīšanā; 15. Demonstrē visaptverošu domāšanu un spēju izskaidrot kopainu ("big picture"). 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Sadarbībā ar nozares ekspertiem rada jaunu projektu idejas, kas veido izrāviena iespējas un pozitīvas pārmaiņas iestādē; 17. Palīdz projekta komandai attīstīt radošuma un oriģinalitātes kompetenci gan individuālā, gan iestādes līmenī; 18. Pārvērš radošas idejas stratēģijās un plānos; 19. Efektīvi izmanto radošas tehnikas.

Tips:**I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE****Kompetence:****1.4. ATTIECĪBU VEIDOŠANA UN IESAISTĪŠANA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Attiecību veidošana un iesaistīšana ir pozitīvu starppersonu attiecību veidošana ar citiem, izrādot empātiju, kas veido pamatu produktīvai sadarbībai un iesaistei.	
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. Pieliek pūles, lai izveidotu jēgpilnas profesionālās attiecības; 2. Pamana un respektē atšķirības starp cilvēkiem; 3. Iesaista citus darbu plānošanā un lēmumu pieņemšanā; 4. Demonstrē cieņu un empātiju un pārvalda savas emocijas ikdienas saskarsmē; pielāgojas citu cilvēku emocionālajam stāvoklim; 5. Demonstrē izpratni par formālo un neformālo pasākumu nepieciešamību, lai sekmīgi paveiktu projektā plānoto; 6. Meklē risinājumu konfliktsituācijām. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Aktīvi iesaistās attiecību veidošanā un uzturēšanā, lai paplašinātu savu sadarbības tīklu; 8. Pielāgo savu uzvedību dažādu cilvēku darba stilam; 9. Nodrošina, lai projekta dalībnieki justos iesaistīti un novērtēti; 10. Izprot citu cilvēku noskaņojumu un reakcijas un pielāgo savu uzvedību situācijai; 11. Meklē objektīvo konflikta cēloni un atbalsta citus konfliktu risināšanā; 12. Veicina iesaisti projekta īstenošanā, organizējot formālus un neformālus pasākumus; 13. Sadarbību vērtē augstāk par stingriem līguma nosacījumiem. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Veido un uztur ilgtermiņa profesionālās attiecības; 15. Risina sarežģītas situācijas, izprotot politiskos, institucionālos vai individuālos cēloņus; 16. Veido kopīga mērķa sajūtu, izvairoties no sašķeļošas attieksmes ("mēs pret viņiem"); 17. Nodrošina visu darbību un sadarbības caurspīdīgumu; 18. Kopā ar komandu analizē konflikta vai krīzes cēloņus, nemeklējot vainīgo. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Veido un uztur produktīvas starppersonu attiecības, kas rada pievienoto vērtību ārpus projekta (piemēram, veido jaunus projektus); 20. Proaktīvi novērš problēmas un potenciālās konfliktsituācijas projekta gaitā, tās piefiksējot un izanalizējot; 21. Plāno un īsteno pasākumus, kas palielina iestādes atpazīstamību un reputāciju; 22. Kopā ar komandu analizē iespējamā konflikta vai krīzes ietekmi; 23. Izmanto konfliktus, lai pilnveidotu komandas sadarbību, kultūru un praksi.

Tips:**I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE****Kompetence:****1.5. KOMANDAS VADĪŠANA UN LĪDERĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Komandas vadīšana un līderība ir komandas darbinieku atlase, attīstīšana un pārvaldīšana, piemērojot komandas briedumam atbilstošu vadības stilu, norādot darbības virzienu, sniedzot atbalstu, motivējot, izaicinot un iedvesmojot sasniegt noteiktos projekta mērķus.		
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. Vienojas ar komandu par mērķiem un darba pieeju, lai sasniegtu noteiktos mērķus; 2. Pārzina un pielieto komandas darba veidošanas pamatprincipus; 3. Seko līdzi projekta komandas progresam un rezultātiem, sniedzot norādes un atgriezenisko saiti; 4. Demonstrē paraugu pārējiem, paužot apņēmību sasniegt projekta rezultātus un pozitīvi atsaucoties par projektu; 5. Palīdz komandai izprast tās darbības mērķi un radīt kopīgu redzējumu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Līdzsvaru personiskās un komandas vajadzības, nodrošinot iespējas pilnvērtīgam un autonomam darbam, ņemot vērā personisko un citu apstākļu ietekmi; 7. Identificē un risina problēmas, kas rodas komandas darbā, nodrošinot efektīvu sadarbību arī stresa apstākļos; 8. Izvēlas atbilstošu vadības/ līderības stilu, pamatojoties uz situāciju un/vai kontekstu; 9. Nodrošina konstruktīvu, godīgu un atklātu atgriezenisko saiti komandā; 10. Pamana un kopā ar komandu atzīmē komandas panākumus; 11. Uzklauša un izvērtē komandas dalībnieku viedokļus, ieteikumus un bažas, lai uzlabotu projekta rezultātus; 12. Iesaista komandu plānošanā un lēmumu pieņemšanā. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Nodrošina veselīgu komandas mikroklīmatu, kas veicina savstarpējo uzticēšanos un nepārtrauktu attīstību; 14. Sniedz atbilstošus norādījumus un atbalstu deleģēto uzdevumu izpildē, attīstot komandas dalībniekus un neatņemot iepriekš deleģēto atbildību; 15. Pielieto projekta komandas attīstības modeļus (piemēram, Tukmana modelis); 16. Ar aktīvu rīcību un savlaicīgi pieņemtiem lēmumiem mazina nenoteiktību projektā; 17. Rīkojas kā līderis; 18. Apkopo informāciju no visiem komandas dalībniekiem par gūto pieredzi projektā dažādos projekta posmos. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Proaktīvi risina sarežģītas projekta komandas problēmas, kas varētu negatīvi ietekmēt projekta rezultātus; 20. Saglabā veselīgu komandas vidi, nodrošina ētisku rīcību un nepieļauj "grupas domāšanu" ("groupthink") projekta gaitā; 21. Veido uzticēšanās un atbalsta pilnas attiecības, pārvarot sadarbības modeļu un kultūras daudzveidības sarežģītību; 22. Izmanto dažādus pārliecināšanas paņēmienus atbilstoši situācijai.

Tips:**I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE****Kompetence:****1.6. SARUNU UN DISKUSIJU VADĪŠANA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:			
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
KOMPETENCES DEFINĪCIJA: Sarunu un diskusiju vadīšana ir spēja panākt divu vai vairāku pušu savstarpēju vienošanos, vienlaikus saglabājot pozitīvas sadarbības attiecības un piemērojot komunikācijas veidu, saturu un saziņas līdzekļus atbilstoši mērķauditorijai.			
Rīcības rādītāji: 1. Pielāgo informāciju un komunikācijas stilu atbilstoši auditorijai un situācijai; 2. Klausās, lai saprastu, nevis tikai atbildētu; nepārtrauc un nesāk runāt, kamēr citi runā; 3. Apstiprina, ka informācija ir saņemta un saprasta vai, ja nepieciešams, lūdz paskaidrojumus, piemērus un/vai sīkāku informāciju; 4. Izmanto modernas komunikācijas tehnoloģijas (piemēram, vebināri, telekonferences, čats, mākoņdatošana).	Rīcības rādītāji: 5. Veido lietišķu un atvērtu komunikāciju 6. Nosaka projektā nepieciešamo sanāksmju veidus; 7. Vada projekta sanāksmes, skaidri definējot to mērķi un vēlamu rezultātu; 8. Aktīvi un pacietīgi klausās, izpratnes nostiprināšanai atkārtojot vai pārfrāzējot runātāja teikto; 9. Identificē un pielieto atbilstošu sarunu stratēģiju vēlamā rezultāta sasniegšanai; 10. Neizvairās no sarežģītām sarunām un atklāti runā par jautājumiem, kas uztrauc.	Rīcības rādītāji: 11. Izmanto vizualizāciju, ķermeņa valodu, intonāciju un aktīvo klausīšanos, lai pastiprinātu un uzsvētu vēstījumu; 12. Maina komunikācijas kanālus un stilu atkarībā no situācijas; 13. Vada sarežģītas projekta sanāksmes, izvēloties apstākļiem atbilstošu sarunas stratēģiju un taktiku, lai sasniegtu vēlamu rezultātu; 14. Izmanto pārlicinošus argumentus izvirzītā viedokļa atbalstam; 15. Nodrošina mediāciju konflikta situācijās.	Rīcības rādītāji: 16. Vada atklātas diskusijas, skaidri norādot, kā, kad un kur tiks izskatītas idejas un viedokļi; 17. Rada konstruktīva dialoga atmosfēru, izvēlas un izmanto atbilstošas metodes konflikta vai krīzes risināšanai; 18. Izmantot pārliecināšanas prasmes, lai panāktu vēlamus rezultātus; 19. Meklē un apgūst jaunus sarunu vešanas paņēmienus un risinājumus.

Tips:**I PERSONISKĀ UN STARPPERSONU EFEKTIVITĀTE****Kompetence:****1.7. ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS UN DAUDZVEIDĪBAS IZPRATNE**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Organizācijas kultūras un daudzveidības izpratne ir spēja veidot un uzturēt daudzveidīgai kultūrai iekļaujošu vidi projektā atbilstoši iestādes, kā arī attiecīgās valsts kultūras vērtībām.	
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. Apzinās savus aizspriedumus un kultūras normas, kas var ietekmēt uztveri un spriedumus; 2. Atzīst un ciena iestādes neformālo kultūru un vērtības, to ietekmi uz projektu; 3. Ņem vērā, ka cilvēkiem ir dažāda izcelsme, vajadzības un darba stili, un izvērtē, kā tas ietekmē viņu darbu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Atpazīst dažādas kultūras izpausmes un nodrošina emocionāli drošu darba vidi; 5. Veicina iekļaujošas valodas lietošanu un sadarbību visā projekta dzīves ciklā; 6. Veic pielāgojumus, lai projekta nodrošinātu visiem vienādas iespējas; 7. Apzinās profesionālās un personiskās dažādības nozīmi. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Apzinās projekta ieguvumus, ko rada dažādība, un novērš iespējamās šķēršļus sadarbībai; 9. Demonstrē starpkultūru iecietību un empātiju projekta jautājumu risināšanā; 10. Atbalstoši veido sadarbību daudzveidīgā kopienā, lai uzturētu iekļaujošu un pozitīvu darba vidi; 11. Strādā saskaņā ar attiecīgās valsts kultūras prasībām un vērtībām, neapdraudot personiskās vērtības. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Veido saliedētu vidi, kas atbalsta gan efektīvu projekta vadību, gan atbilstošas vērtības un uzvedību; 13. Aktīvi reaģē uz neobjektivitātes pazīmēm, kas varētu ietekmēt individuālo un/vai komandas saliedētību un sniegumu; 14. Demonstrē augsta līmeņa starpkultūru saskarsmes prasmes un atbilstošu etiķeti; 15. Izmanto dažādu kultūras normu izpausmes projekta mērķa sasniegšanai.

Tips:**Kompetence:****II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA****2.1. STRATĒGISKĀ SASKAŅOŠANA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Stratēgiskā saskaņošana ir projekta mērķu, darbību un rezultātu saskaņošana ar iestādes stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm, ko pielieto plānošanā, resursu piesaistē un lēmumu pieņemšanā, lai nodrošinātu rezultātus ilgtermiņā.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pārlicinās, vai projekta mērķi un ieguvumi atbilst misijai, vīzijai, stratēģijai un normatīvajiem aktiem; 2. Definē projekta izpildes kritērijus projekta stratēģiskajai saskaņošanai; 3. Izmanto galvenos snieguma rādītājus (KPI) projekta snieguma pārvaldībai; 4. Pārbauda, vai projekts sniedz ieguvumus iestādei; 5. Izprot projekta programmu un portfeju vadības konceptu. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Nodrošina projekta mērķu saskaņotību ar iestādes misiju, vīziju, stratēģiju un normatīvajiem aktiem; 7. Piedalās projekta stratēģiskās atbilstības saskaņošanas sanāksmēs; 8. Palīdz veidot projekta komandas izpratni par projekta stratēģisko ietekmi; 9. Kontrolē projekta rādītāju atbilstību iestādes stratēģisko mērķu sasniedzamajiem rādītājiem. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Pārskata un pielāgo projektu, lai tas atbilstu iestādes stratēģiskajiem mērķiem; 11. Identificē nepieciešamos uzlabojumus, ierosinot izmaiņas iestādes stratēģijā; 12. Pārskata projekta organizatorisko struktūru atbilstoši galvenajiem snieguma rādītājiem; 13. Piedalās projekta programmas un projektu portfeja kritēriju definēšanā. 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Nodrošina vairāku projektu savstarpējo stratēģisko saskaņotību ar misiju, vīziju, stratēģiju un normatīvajiem aktiem; 15. Ierosina un īsteno stratēģiskās izmaiņas, lai uzlabotu projekta un iestādes kopējo sniegumu; 16. Sniedz priekšlikumus projektu programmu un portfeja pārvaldības sistēmas pilnveidošanai; 17. Izmanto inovatīvu pieeju, lai pārvaldītu projekta īstenošanas metodiku un nodrošinātu plānoto ieguvumu sasniegšanu; 18. Rūpējas, lai projekta rezultāti veicinātu motivējošu un produktīvu darba vidi iestādē.

Tips:**II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA****Kompetence:****2.2. IEKĻAUŠANĀS IESTĀDES SISTĒMĀ**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Iekļaušanās iestādes sistēmā ir projektu saskaņošana ar iestādes atbalsta funkcijām un lēmumu pieņemšanas, atskaitīšanās un kontroles procesiem.	
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. Pārzina dažādus organizācijas struktūru veidus (piemēram, funkcionāla, matricas, projektorientēta un citas) un atpazīst tās praksē; 2. Saprot savas iestādes struktūru; 3. Izmanto iestādes nodrošinātās atbalsta funkcijas projekta vadībā un saskaņo ar tām nepieciešamās aktivitātes; 4. Pārzina iestādē izstrādātos projektu vadības normatīvos aktus un citus projektu vadības standartus; 5. Pārzina iestādes atskaitīšanās un lēmumu pieņemšanas kārtību. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Uztur attiecības ar iestādes atbalsta struktūrvienībām projekta progresā virzīšanai; 7. Skaidro komandai iestādes atbalsta struktūrvienību iespējas un atbildības; 8. Skaidri nodala projekta organizatorisko struktūru no iestādes struktūras; 9. Pielieto iestādē izstrādātos normatīvos aktus, metodes un sistēmas; 10. Veicina efektīvu projekta pārvaldību, atskaitīšanos un lēmumu pieņemšanu iestādē. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Sniedz priekšlikumus atbalsta struktūrvienību darbības pilnveidē attiecībā uz projektu vadību; 12. Izvērtē esošo atskaitīšanās un lēmumu pieņemšanas kārtību, sniedz priekšlikumus tās pilnveidošanā; 13. Uzrauga un kontrolē, lai iestādes normatīvie akti un atbalsta procesi projektos tiktu piemēroti efektīvi un lietderīgi; 14. Novērtē iestādes projektu vadības brieduma līmeni. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Vada projektu vadības metožu attīstību iestādē, ņemot vērā iestādes procesus; 16. Pilnveido atskaitīšanās un lēmumu pieņemšanas procesus iestādē; 17. Nodrošina projektu vadības pilnveidi atbilstoši projektu vadības brieduma pakāpei.

Tips:**II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA****Kompetence:****2.3. ATBILSTĪBA STANDARTIEM UN ILGTSPĒJA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Atbilstība standartiem un ilgtspēja ir projekta atbilstības nodrošināšana attiecīgajiem likumiem, normatīvajiem aktiem, darba drošības un darba aizsardzības regulējumiem, profesionālajiem kodeksiem un uzvedības normām, kā arī ilgtspējības principiem.		
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pārzina projekta nozares profesionālo regulējumu; 2. Identificē attiecīgos darba drošības un darba aizsardzības regulējumus atbilstoši projekta kontekstam; 3. Iepazīstas ar projektā sasniedzamajiem ilgtspējas mērķiem; 4. Nodrošina projekta plāna saskaņotību ar dažādiem normatīvajiem aktiem dažādos līmeņos. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Identificē projektā izpildāmos atbilstības nosacījumus; konsultējas ar ekspertiem un attiecīgajām iestādēm; 6. Īsteno projekta darba drošības un darba aizsardzības pasākumus; 7. Nosaka projekta ilgtspējas mērķus, saskaņo tos ar iestādes vai citu ieinteresēto pušu nosacījumiem; 8. Sadarbojas ar uzraugošajām un kontrolējošajām iestādēm; 9. Argumentēti skaidro uzraugošajām un kontrolējošajām iestādēm projektā un iestādē pielietoto regulējumu un kārtību. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Sabalansē projekta un sabiedrības, vides un ekonomikas prasības; veicina videi draudzīgas tehnoloģijas; 11. Pielieto un pielāgo nozares normatīvos aktus attiecīgā projekta vadībā; 12. Līdzdarbojas projekta ilgtspējas mērķu sasniegšanā un videi draudzīgas prakses ievērošanā iestādē; 13. Iesaista uzraugošās un kontrolējošās iestādes projektā radušos šķēršļu risināšanā. 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Nodrošina darba drošības un aizsardzības prasību integrāciju visos projekta posmos; 15. Seko līdzi un piedalās attiecīgās nozares profesionālo standartu pilnveidošanā; 16. Nodrošina projektu ilgtspējas mērķu sasniegšanu un videi draudzīgas prakses ievērošanu iestādē; 17. Nodrošina konstruktīvu un ilgtermiņā vērstu sadarbību ar uzraugošajām un kontrolējošajām iestādēm.

Tips:**II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA****Kompetence:****2.4. PĀRMAIŅU UN TRANSFORMĀCIJAS VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Pārmaiņu un transformācijas vadība ir spēja novērtēt un vadīt organizācijas pārveides procesu, lai veiksmīgi integrētu un izmantotu projekta radītos rezultātus ilgtermiņā. Pārmaiņu vadība ietver pārmaiņu vajadzību identificēšanu, plānošanu un ieviešanu, lai atbilstu projekta prasībām. Transformācija nozīmē būtisku pārveidi organizācijas struktūrā, kultūrā, stratēģijā, procesos vai tehnoloģijās, lai sasniegtu ilgstošas pārmaiņas un uzlabojumus.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Izprot iestādes pārmaiņu un transformācijas vadības spēju, pamatojoties uz iepriekšējo iestādes pieredzi; 2. Identificē iespējamus šķēršļus pārmaiņām; 3. Identificē un kartē pārmaiņās iesaistīto grupu intereses; 4. Dokumentē pārmaiņu plānus; 5. Demonstrē pozitīvu attieksmi un apsver alternatīvus risinājumus. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analizē un novērtē iestādes pārmaiņu vadības un transformācijas spēju; 7. Informē atbildīgās personas par iespējamo projekta pārmaiņu ietekmi iestādē; 8. Ievieš pārmaiņas atbilstoši mainīgajām situācijām; 9. Risina radušos šķēršļus pārmaiņām; 10. Pamato pārmaiņu nepieciešamību sarežģītās situācijās; 11. Sadarbojas ar citiem, lai izstrādātu un pielāgotu pārmaiņu plānus, ņemot vērā gūtās mācības. 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Izstrādā saskaņotu projekta pārmaiņu vadības plānu un sniedz priekšlikumus iestādes transformācijas pasākumiem; 13. Regulāri atjaunina pārmaiņu vadības plānus un informē atbildīgās personas par izmaiņām; 14. Vada projekta radīto pārmaiņu ieviešanu; 15. Pamato pārmaiņu nepieciešamību un proaktīvi mudina citus meklēt jaunus risinājumus; 16. Veicina citu iesaisti pārmaiņās. 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Iesaistās iestādes pārmaiņu un transformācijas stratēģijas izstrādē; 18. Vada projektu radīto pārmaiņu ieviešanu iestādes līmenī; 19. Organizē pārmaiņu un transformācijas šķēršļu risināšanu, izmantojot strukturētu pieeju.

14

15

Tips:
II STRATĒGISKĀ PERSPEKTĪVA

Kompetence:

2.5. PROJEKTU VADĪBAS PIEEJAS UN DZĪVES CIKLA PĀRVALDĪBA

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Projektu vadības pieeja ir lineāra, iteratīva vai kombinēta projekta dzīves cikla izvēle un pārvaldība labvēlīgu pārmaiņu sasniegšanai, nodrošinot dažādu projekta aktivitāšu un procesu savstarpējo sasaisti, secīgumu un nepārklāšanos.	
I Sākuma kompetences līmenis	II Pamata kompetences līmenis	III Padziļinātas kompetences līmenis	IV Eksperta kompetences līmenis
Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:	Rīcības rādītāji:
<ol style="list-style-type: none"> Identificē projekta sarežģītības līmeni, lai izvēlētos atbilstošu projekta vadības pieeju; Izskaidro projektu vadības pieeju strukturālās atšķirības un pielietojumu attiecīgā projekta kontekstā; Definē projekta dzīves ciklu un veicamos uzdevumus katrā posmā; Nodrošina nepieciešamās darbības projekta vai tā posmu uzsākšanai, virzīšanai, īstenošanai un slēgšanai. Pārlicinās, ka ir saņemts apstiprinājums no projekta uzraudzības institūcijas un/vai ieinteresētajām pusēm pārejai katrā projekta posmā; Definē projekta statusa ziņošanas kārtību. 	<ol style="list-style-type: none"> Izvēlas tipiskus scenārijus attiecīgās projektu vadības pieejas pielietošanā; Definē galvenās prakses un to ritmu izvēlētajā projekta pieejā un atbilstoši pielāgo darba izpildi; Izveido veicamo darbu un sasniedzamo rādītāju kontrolsarakstu pārejai katrā projekta posmā; Plāno un vada projektu atbilstoši izvēlētajai projektu vadības pieejai un projekta dzīves ciklam; Sadarbojas ar projekta uzraudzības institūciju, līdzdarbojas lēmumu pieņemšanā projekta turpināšanai katrā projekta posmā; Nodrošina regulāru un rūpīgu atskaitīšanos par projekta progresu; Nodrošina izmaiņu pieprasījumu izskatīšanu un iekļaušanu projekta plānā. 	<ol style="list-style-type: none"> Plāno un vada sarežģītu projektu atbilstoši izvēlētajai projektu vadības pieejai un dzīves ciklam, savstarpēji saskaņojot projekta procesus; Nodrošina projekta vadības plāna un palīgplānu uzturēšanu visā projekta dzīves cikla laikā; Salīdzina progresu un sasniegto vērtību ar plānu, izmantojot dažādus mērījumus; Proaktīvi virza projektu saskaņošanai projekta uzraudzības institūcijā katrā projekta posmā; Analizē un novērtē apstiprināto izmaiņu pieprasījumu ietekmi uz projekta plānu un veic attiecīgās izmaiņas. 	<ol style="list-style-type: none"> Nosaka prioritātes un novērš šķēršļus, kas saistīti ar resursu pieejamību projektam un saskaņošanu katrā projekta posmā; Pastāvīgi sadarbojas ar projekta uzraudzības institūciju un iesaista nozīmīgu lēmumu pieņemšanā; Vada un nodrošina vienmērīgu un plūstošu pāreju projekta posmos un dažādās ar projektu saistītās situācijās; Analizē un novērtē projekta izmaiņu ietekmi uz iestādi; informē par to atbildīgās personas.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.1. PROJEKTA TVĒRUMA VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Projekta tvēruma vadība ir projekta aktivitāšu struktūras, sagaidāmo nodevumu un rezultātu definēšana un aprakstīšana, lai skaidri iezīmētu projekta robežas atbilstoši iestādes stratēģiskajiem mērķiem.	
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. Identificē ar projekta palīdzību risināmo problēmu, mērķi un sasniedzamos rezultātus; 2. Definē projekta aktivitātes darbu struktūrplānā, skaidri iezīmējot projekta tvērumu; 3. Kontrolē projekta nodevumus, rezultātus un tvēruma ievērošanu atbilstoši projekta mērķim; 4. Organizē darbu projektā mērķu sasniegšanai. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Veic projekta problēmu un mērķu analīzi; 6. Pielieto labāko praksi projekta darbu struktūrplāna veidošanā atbilstoši projekta darbības jomas specifikai; 7. Nosaka konkrētus un izmērāmus projekta nodevumus, rezultātus un risinājumus; 8. Nodrošina projekta aktivitāšu virzīšanu, vadīšanu un progresa kontroli. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Nosaka izmērāmus projekta izpildes kritērijus; 10. Saskaņo projekta nodevumus un rezultātus ar ieinteresētajām pusēm; 11. Veic proaktīvas rīcības projekta tvēruma un ierobežojumu pārvaldībā; 12. Meklē veidus, kā ātrāk, kvalitatīvāk un ekonomiski izdevīgāk sasniegt izvirzīto projekta mērķi. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Pielieto dažādus mērījumus projekta snieguma un mērķu izpildes analīzei; 14. Izveido principus projekta darbu plānošanai un tvēruma pārvaldībai, nodrošinot, ka atjauninājumi tiek sistemātiski pārraudzīti un dokumentēti; 15. Ievieš un vada projekta kontroles procesu atbilstoši tvērumam, mērķiem un ieinteresēto pušu prasībām; 16. Kopā ar nozares ekspertiem nosaka lietotāja vajadzības, prioritātes un ieguvumus, ņemot vērā riskus.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.2. PROJEKTA LAIKA VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:			
Projekta laika vadība ir projekta laika grafika izveide, vadīšana un kontrole, lai izsekotu projekta robežšķirtnēm, aktivitātēm, to ilgumam un rezultātiem, tostarp resursiem.			
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. Novērtē projekta aktivitāšu ilgumu un nosaka aktivitāšu secību un savstarpējo saistību; 2. Izstrādā vienkāršotu laika grafiku, balstoties uz projekta darbu struktūrplānu, un kontrolē to; 3. Salīdzina projekta progresu ar bāzes plānu un veic koriģējošas darbības. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Izstrādā, uztur un kontrolē laika grafiku ar loģiski sakārtotām aktivitātēm, to secību un robežšķirtnēm; 5. Saskaņo un koordinē projekta laika grafiku un pieejamos resursus ar komandu un ieinteresētajām pusēm; 6. Profesionāli pielieto iestādē apstiprinātos projekta laika plānošanas un kontroles metodes un rīkus. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Novērtē aktivitāšu ilgumu un secību, ņemot vērā dažādus faktoros, tajā skaitā projekta kritisko ceļu; 8. Saskaņo un koordinē laika grafiku ar citiem iestādes projektiem, pamatdarbības procesiem un ieinteresētajām pusēm; 9. Izmanto iestādes laika plānošanas metodes un rīkus, lai uzturētu un kontrolētu detalizētu laika grafiku un uzskaiti; 10. Veicina ātrāku darbu pabeigšanu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Nosaka projekta aktivitāšu ilgumu, balstoties uz padziļinātu projekta izpratni un analīzi; 11. Modelē projekta laika grafiku atbilstoši resursu pieejamībai, sasniedzamajiem rādītājiem un kritiskajam ceļam; 12. Saskaņo projekta laika grafiku ar iestādes prioritātēm; 13. Plāno, uzrauga un dinamiski pielāgo projekta vadību reāllaikā. 14. Veicina komandas spēju efektīvi izmantot projekta laika plānošanas metodes un rīkus.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.3. IEINTERESĒTO PUŠU UN KOMUNIKĀCIJAS VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Projekta kvalitātes vadība ir kvalitātes principu, metožu un instrumentu plānošana, attīstīšana, uzturēšana un piemērošana, lai projekts atbilstu prasībām un standartiem visā projekta dzīves ciklā.	
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. Identificē visas ieinteresētās puses; 2. Veic ieinteresēto pušu ietekmes un interešu analīzi; 3. Sadarbojas ar ieinteresētajām pusēm; 4. Izvēlas komunikācijas veidus un nodrošina pamata komunikāciju ar ieinteresētajām pusēm; 5. Rakstveidā strukturēti pauž domu un ievēro lietišķo stilu un pareizrakstību. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Izstrādā ieinteresēto pušu reģistru, kas atbilst projekta mērķiem; 7. Izstrādā un uztur ieinteresēto pušu iesaistes un komunikācijas plānu; 8. Sagatavo un izplata skaidru, atbilstošu, atklātu un savlaicīgu informāciju ieinteresētajām pusēm visā projekta dzīves ciklā, izmantojot dažādas komunikācijas metodes; 9. Rakstveidā pauž domu un sasniedz vēlamos rezultātus, izmantojot kontekstam un auditorijai atbilstošu vārdu krājumu un teikumu struktūru; 10. Nodrošina ieinteresētajām pusēm nepārtrauktu pieeju nepieciešamajai projekta dokumentācijai, rādītājiem un lēmumiem. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Veic ieinteresēto pušu sadarbības un ietekmes novērtēšanu; 12. Izstrādā un īsteno ieinteresēto pušu iesaistes stratēģiju, kas atbilst iestādes mērķiem; 13. Uztur un pielāgo komunikācijas plānu un/vai stratēģiju atbilstoši mainīgajiem apstākļiem; 14. Izmanto atbilstošas komunikācijas metodes un kanālus, lai apmierinātu ieinteresēto pušu prasības un gaidas; 15. Veido uzticēšanās pilnas attiecības ar ieinteresētajām pusēm; 16. Koordinē ieinteresēto pušu attiecības un nepieciešamības gadījumā nodrošina augstākā līmeņa vadības atbalstu; 17. Dokumentu sagatavošanā ievēro skaidru struktūru, piemērotu formātu un profesionālu stilu. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Sagatavo projekta ieinteresēto pušu vadības un iesaistes plānu, ņemot vērā dažādus ieinteresēto personu līmeņus un mērķus; 20. Uzrauga ieinteresēto pušu vadības un iesaistes plānu efektivitāti un pielāgo tos, mainoties apstākļiem; 21. Veido un uztur ilgtermiņa stratēģiskas attiecības ar ieinteresētajām pusēm; 22. Vienojas ar partneriem par sarežģītiem līgumu nosacījumiem.

20

21

		18. Dokumentē ar ieinteresētajām pusēm saistītos lēmumus.	
--	--	---	--

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.4. PROJEKTA KVALITĀTES VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Projekta kvalitātes vadība ir kvalitātes principu, metožu un instrumentu plānošana, attīstīšana, uzturēšana un piemērošana, lai projekts atbilstu prasībām un standartiem visā projekta dzīves ciklā.		
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. Demonstrē izpratni par valsts pārvaldes sistēmu, procesiem un dokumentiem; 2. Apkopo iestādē pieejamo informāciju par projekta kvalitāti regulējošiem dokumentiem; 3. Vadītāja uzraudzībā īsteno iestādē noteiktās kvalitātes vadības un uzraudzības darbības projektā. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Kopā ar lietotājiem nosaka izmērāmus projekta kvalitātes kritērijus; 5. Izstrādā projekta kvalitātes plānu; 6. Veic darbības kvalitātes rādītāju sasniegšanai; 7. Pielieto dažādas kvalitātes mērīšanas metodes projekta mērķu sasniegšanai un dokumentē tās; 8. Organizē novērtējumus, pārbaudes vai citus faktu noskaidrošanas pētījumus kvalitātes pārbaudei, lai iegūtu informāciju un ieteiktu uzlabojumus; 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Izmanto dažādus kvalitātes kritērijus, lai uzraudzītu projekta sniegumu un procesus; 10. Organizē projekta kvalitātes auditu un izskaidro analīzes saturu un rezultātus; 11. Veicina kvalitātes izpratni projektā, nodrošinot, ka visi iesaistītie ir informēti par kvalitātes standartiem; 12. Pārzina un pielieto iestādes kvalitātes politiku un pielāgo to atbilstoši projektu vadības pieejai; 13. Regulāri pārskata, pielāgo un uzlabo projekta kvalitātes nodrošināšanas metodes, lai veicinātu turpmākus uzlabojumus. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Novērtē, pielāgo un integrē iestādes kvalitātes standartus projekta kvalitātes nodrošināšanai; 15. Nosaka projektu kvalitātes mērīšanas kritērijus; 15. Analizē kvalitātes audita rezultātus un nosaka nepieciešamos uzlabojumus; 16. Regulāri novērtē izpratni par kvalitātes procesiem un, ja nepieciešams, veic uzlabojumus; 17. Iesaista projekta izvērtēšanā atbildīgās personas, lai nodrošinātu aizsardzību pret krāpšanu, izšķērdēšanu un nepareizu pārvaldību.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.5. PROJEKTA FINANŠU VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Projekta finanšu vadība ir projekta budžeta un finanšu plūsmas plāna sagatavošana, saskaņošana un kontrole atbilstoši iekšējiem un/vai ārējiem projekta finansēšanas nosacījumiem.	
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. Identificē projekta finansēšanas avotus; 2. Izveido izmaksu struktūru un izmaksu kategorijas; 3. Izvēlas atbilstošu izmaksu aprēķināšanas tehniku; 4. Veic projekta rēķinu pārbaudi; 5. Sadarbībā ar iestādes grāmatvedi vai finanšu speciālistu sagatavo projekta budžetu, vada un kontrolē to. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Pārzina iestādes budžeta veidošanas procesu; 7. Nosaka izmaksu mērķus un piemēro projekta finanšu vadības kārtību un grāmatvedības uzskaites principus; 8. Sadarbībā ar iestādes grāmatvedi vai finanšu speciālistu sagatavo projekta budžetu un finanšu plūsmas plānu; 9. Kontrolē projekta budžeta izlietojumu un atbilstību finanšu plūsmas plānam; 10. Sadarbībā ar iestādes grāmatvedi vai finanšu speciālistu sagatavo projekta finanšu pārskatus. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Izstrādā budžeta scenārijus dažādu izmaiņu gadījumos; 12. Novērtē budžetu, ņemot vērā projekta termiņus un finansējumu, un veic nepieciešamās korekcijas; 13. Izstrādā projekta izmaksu/ieguvumu analīzi; 14. Plāno un pamato budžetu neparedzētām situācijām; 15. Pamatojoties uz finanšu rādītājiem, sagatavo projekta izpildes pārskatu un izstrādā prognozes. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Plāno projekta finansēšanas stratēģijas; 17. Organizē projekta investīciju atdeves izvērtēšanu; 18. Padziļināti analizē un interpretē projekta finansiālo situāciju, informējot atbildīgās personas par neatbilstībām un pārkāpumiem.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.6. PROJEKTA CILVĒKRESURSU VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Projekta cilvēkresursu vadība ietver projekta organizatoriskās struktūras izveidi, ieviešanu un pārvaldību, definējot lomas un pienākumus, kas veido nosacījumus informācijas apmaiņai un iekšējai komunikācijas plūsmai.		
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. Identificē projekta komandā nepieciešamās kompetences un lomas projekta rezultātu sasniegšanai; 2. Piesaista profesionālus un projekta uzdevumam atbilstošus komandas dalībniekus; 3. Sagatavo projekta komandas dalībnieku darba pienākumu aprakstus un kontrolē to izpildi projekta gaitā; 4. Izveido projekta organizatorisko struktūru un ievēro tajā noteikto atskaitīšanās kārtību projekta īstenošanas gaitā; 5. Demonstrē izpratni par saviem un komandas sagaidāmajiem rezultātiem. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Izvērtē projektam nepieciešamos resursus un to pieejamību iestādē; 7. Pielieto atbildību sadalījuma matricu (RASCI vai RAM) komandas pienākumu noteikšanai; 8. Piedalās rīkojuma sagatavošanā par projekta komandas lomām un atbildībām un kontrolē tā izpildi; 9. Deleģē uzdevumus un kontrolē savu un komandas uzdevumu izpildi; 10. Nodrošina ziņošanas un atskaitīšanās kārtības ievērošanu atbilstoši organizatoriskajai struktūrai un komunikācijas plānam. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Izvērtē katra komandas dalībnieka kompetences, stiprās un vājās puses, kā arī motivāciju, un izmanto projekta organizatoriskās struktūras izveidē un atbildību noteikšanā; 12. Nosaka informācijas apmaiņas kanālus atbilstoši projekta organizatoriskajai struktūrai; 13. Organizēju komandas gūtās pieredzes uzkrāšanu iestādes kompetences paaugstināšanai; 14. Pielieto mūsdienīgus projekta komandas sadarbības un darba izpildes kontroles rīkus un metodes. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Veicina nepārtrauktu mācīšanos un projektā iegūto zināšanu un pieredzes pārneši iestādes līmenī; 16. Pārrauga komandas dalībnieku lomas, noslodzi un atbildības sadalījumu un ierosina izmaiņas, ja nepieciešams; 17. Piedalās projekta komandas plānošanas un kontroles nosacījumu izstrādē iestādes līmenī; 18. Nodrošina komandas snieguma caurspīdīgumu.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.7. PROJEKTA IEPIRKUMU UN LĪGUMU VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Projekta iepirkumu un līgumu vadība ir preču vai pakalpojumu plānošana un iegāde, sadarbība ar iepirkumu speciālistiem, kā arī ārējiem piegādātājiem un attiecību vadīšana ar tiem, sākot no iepirkuma plānošanas līdz līgumu administrēšanai.	
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. Identificē projektam nepieciešamās preces un pakalpojumus; 2. Nosaka projektam nepieciešamo iepirkumu līgumu veidus; 3. Ievēro normatīvo aktu nosacījumus publisko iepirkumu jomā; 4. Piedalās vienkāršas tehniskās specifikācijas izstrādē; 5. Pielieto iepirkuma līguma uzraudzības kārtību iestādē. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Sadarbojoties ar atbildīgo personu/struktūrvienību par iepirkumiem, sagatavo projekta iepirkumu plānu; 7. Kontrolē iepirkumiem paredzētā finansējuma izlietojumu; 8. Atbilstoši projekta prasībām izskata un saskaņo iepirkuma procedūras dokumentāciju, tajā skaitā iepirkuma līguma projektu; 9. Pēc nepieciešamības piedalās iepirkumu komisijas sēdēs; 10. Organizē preces vai pakalpojuma pieņemšanas-nodošanas procesu; 11. Identificē un analizē atkāpes no līguma, un meklē risinājumus, iesaistot atbildīgās personas. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Vienojas ar atbildīgo personu/struktūrvienību par piemērotākās publisko iepirkumu procedūras izvēli atbilstoši iepirkumu regulējumam un projekta mērķiem; 13. Pārtrauga iepirkumu dokumentācijas izstrādi un iepirkumu gaitu; 14. Uzrauga komandai deleģēto iepirkumu līgumu izpildes kontroli un problēmu risināšanu; 15. Sagatavo un piedalās dokumentu izstrādē, kas saistīti ar iepirkto preču vai pakalpojumu uzturēšanu vai to iekļaušanu iestādes pamatlīdzekļos. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Ierosina un pamato piemērotākos sadarbības modeļus, ņemot vērā projekta un iestādes specifiku (piemēram, publiskā un privātā partnerība); 17. Piedalās iepirkumu rezultātu pārsūdzību dokumentācijas sagatavošanā un ietekmes novērtēšanā; 18. Izbeidz līgumattiecības gadījumos, ja ir apdraudēta projektā rādītā vērtība vai veikta daļēja līguma izpilde.

25

26

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.8. PROJEKTA RISKU UN IESPĒJU VADĪBA**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:		Projekta risku un iespēju vadība ir risku un iespēju identificēšana, novērtēšana, plānošana, reaģēšana un kontrole, kas palīdz lēmumu pieņēmējiem noteikt prioritātes un izvēlēties alternatīvas visā projekta dzīves ciklā.	
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. Identificē projekta riskus un iespējas un nosaka to veidus, ietekmi un varbūtību; 2. Dokumentē riskus un iespējas, veidojot reģistru; 3. Organizē un/vai veic pamata risku mazināšanas vai novēršanas darbības. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Veic padziļinātu un datus balstītu risku un iespēju izpēti; 5. Prioritizē riskus un iespējas, veidojot risku matricu 6. Uztur aktuālu risku un iespēju reģistru; 7. Konsultē projekta ieinteresētās puses par risku novēršanas vai mazināšanas iespējām; 8. Dokumentē ar riskiem saistītās darbības un informāciju, lai nodrošinātu lēmumu izsekojamību; 9. Iesaista komandu regulārā risku analīzē un prioritizēšanā atbilstoši sasniedzamajiem rezultātiem. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Novērtē projekta riska toleranci, apetīti un kapacitāti; 11. Organizē risku mazināšanas pasākumus atbilstoši izmaksu/ieguvumu analīzei; 12. Identificē atbildīgās personas un nepieciešamās kompetences, lai efektīvi reaģētu uz riskiem; 13. Veido risku un iespēju pārvaldības plānu un izmanto to lēmumu pieņemšanā un plānošanā; 14. Attīsta projekta komandas prasmes risku un iespēju vadībā; 15. Kopā ar komandu izvērtē un pārbauda atbildes uz riskiem un iespējām. 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Izstrādā projekta riska un iespēju pārvaldības sistēmu, kas atbilst iestādes risku vadības politikai; 17. Izmanto dažādas metodes un rīkus projekta risku un iespēju pārvaldībai, integrējot tos kopējā iestādes sistēmā; 18. Piedāvā alternatīvas riska un iespēju pārvaldības plāna īstenošanai.

Tips:**III PROJEKTU VADĪBAS PROCESU PĀRVALDĪBA****Kompetence:****3.9. SPĒJĀ UN KOMBINĒTĀ PIEEJA PROJEKTU VADĪBĀ**

KOMPETENCES DEFINĪCIJA:	Spējā ("Agile") pieeja ir pieeja projektu vadībai, kas balstās uz iteratīvu darba procesu, elastību, ātrumu, atgriezenisko saiti un pielāgošanos izmaiņām atbilstoši lietotāja vajadzībām. Kombinētā pieeja projektu vadībā ir pieeja, kas apvieno dažādus projektu vadības elementus, kā strukturētu plānošanu apvienojumā ar spējo pieeju un uzlabojumu veikšanu procesā.		
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. Pārzina spējās projektu vadības pieeju un principus; 2. Izprot spējās un kombinētās projektu vadības pielietojumu iestādē; 3. Izveido projekta ceļa karti; 4. Pielieto darba atskaites formātu - 'gatavs izpildei' ("ready"), procesā un 'pabeigts' ("done"); 5. Definē divu līmeņu lietotārstāstus ("epic and user story"). 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Atbilstoši mērķim definē minimālās prasības dzīvotspējīgam produktam un strukturē darāmo darbu ("backlog") vienības; 7. Reaģē uz prioritāšu izmaiņām, veidojot vienmērīgu darba plūsmu; 8. Definē, uzsāk, vada un noslēdz nodevumus ("release"); 9. Izmanto vizualizācijas darba izpildes un uzlabojumu mērīšanai; 10. Organizē regulāras projekta atskates, izvērtējot šķēršļus, riskus un turpmākos darāmos darbus. 11. Pielieto atbilstošas projekta plānošanas un vadības metodes (piemēram, Lean, Scrum, Kanban). 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Analizē iestādes pamatvērtības un saskaņo tās ar projekta vadības pieeju; 13. Pamato projekta minimālās prasības dzīvotspējīgam produktam, nosakot piegādes prioritātes atbilstoši lietotāja vajadzībām; 14. Pielieto spējai vai kombinētai pieejai atbilstošus projekta progresu mērījumus; 15. Veicina komandas netraucētu darbošanos un nemitīgu pilnveidošanos, izmantojot <i>plāno-darī-rikojies-izvērtē</i> pieeju; 16. Izzina jaunākās projektu vadības pieejas un to potenciālo pielietojumu iestādē; 	<p>Rīcības rādītāji:</p> <ol style="list-style-type: none"> 17. Palīdz virzīt iestādi uz spējās vai kombinētas pieejas izmantošanu, izmantojot reālus piemērus; 18. Pamato iepirkumu atšķirības dažādās projektu vadības pieejās; 19. Māca, skaidro un palīdz ieviest iestādei spējās vai kombinētās projektu vadības principus; 20. Veido integrētu projekta kvalitāti, izmantojot spējās vai kombinētās projektu vadības pieeju; 21. Iesaka izmantot tādu projektu vadības pieeju, kas palielina panākumu iespējas, vienlaikus pielāgojot to iestādes vajadzībām.

		17. Pamato iepirkumu atšķirības dažādās projektu vadības pieejās.	
--	--	---	--

IV IZMANTOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
1.	Aktivitāte	Work package	Noteikta, plānota darba daļa, kas tiek veikta projekta gaitā. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
2.	Atbildību sadalījuma matrica	Responsibility assignment matrix	Atbildību sadalījuma matrica vizualizē, kuras projekta lomas ir atbildīgas par attiecīgo aktivitāti vai apakšaktivitāti. Atbildību sadalījuma matrica ir pamats projekta kontrolei dažādos projekta posmos. <i>Hedeman Bert, Roel Riepma (2023) Project management by ICB4</i>
3.	Atskate	Retrospection	Regulāri organizēts seminārs, kurā dalībnieki iepazīstina ar savu veikto darbu un rezultātiem, sniedz atgriezenisko saiti, lai uzlabotu gan procesu, gan produktu. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
4.	Bāzes plāns (bāzlīnija, bāzes dati)	Baseline	Saskaņotais bāzes plāns, ko izmanto, lai pārraudzītu un kontrolētu projekta sniegumu. <i>Latvijas standarts LVS ISO 21500:2016 "Projektu vadības vadlīnijas"</i>
5.	Budžets	Budget	Naudas summā izteikts (valsts, iestādes, uzņēmuma) ieņēmumu un izdevumu aprēķins noteiktam laika posmam. Apstiprinātais portfeļa, programmas vai projekta, kā arī jebkura darbu struktūras komponenta novērtējums naudā. <i>Spektors, Andrejs et al. Tēzaurus.lv, 2024, Vasaras versija. CLARIN-LV digitālā bibliotēka</i> https://tezaurus.lv/bud%C5%BEets <i>MI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
6.	Darbu saraksts	Backlog	Sakārtots veicamo darbu saraksts, kas bieži tiek veidots kā lietotājstāsti, kam tiek noteikta prioritāte, lai pārvaldītu un organizētu adaptīva vai iteratīva projekta darbu. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
7.	Darbu struktūrplāns	Work Breakdown Structure	Hierarhiska kopējā projekta tvēruma sadalīšana mazākās daļās, lai sasniegtu projekta mērķus un rezultātus. <i>PMBOK. A guide to the Project Management Body of Knowledge, 7th edition</i>
8.	Datu analīzes metodes	Data analysis methods	Sistemātiski lietotas statistiskas un/vai loģiskas metodes, lai aprakstītu un ilustrētu, reducētu un apkopotu, kā arī izvērtētu datus. Balstoties uz datiem, šīs metodes ļauj izdarīt induktīvus secinājumus un nodalīt datus signālu (interesējošo

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
			fenomenu) no trokšņa (statistiskām fluktuācijām vai subjektīviem aizspriedumiem). <i>Rīgas tehniskās universitātes Pētniecības terminu vārdnīca. https://www.rsu.lv/petniecibas-terminu-vardnica/datu-analizes-metodes</i>
9.	Grāmatvedības uzskaites principi	Accounting principles	Normatīvajos aktos noteikti konkrēti principi, nostādnes, metodes, pieņēmumi, noteikumi un prakse saimniecisko darījumu novērtēšanai un uzskaitēi. <i>Ministru kabineta noteikumi "Grāmatvedības uzskaites kārtība budžeta iestādēs", 13.02.2018.</i>
10.	Ekonomiskās klasifikācijas kods	Economic classification code	Izdevumu veidi atbilstoši ekonomiskajām kategorijām, lai nodrošinātu budžeta izpildes analīzi, statistiskās informācijas sistematizēšanu, apkopošanu un analīzi. <i>Ministru kabineta "Noteikumi par budžetu izdevumu klasifikāciju atbilstoši ekonomiskajām kategorijām", 27.12.2005.</i>
11.	Epiks	Epic	Liela, saistīta darba kopa, kuras mērķis ir hierarhiski sakārtot prasību kopumu un nodrošināt rezultātus. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</i>
12.	Finanšu/ naudas plūsmas plāns	Cash flow	Finanšu/naudas plūsmas plāns ir projektā ienākošās un izejošās naudas neto atlikums noteiktā laika posmā, parasti vienā gadā. <i>Hedeman Bert, Roel Riepma (2023) Project management by ICB4</i>
13.	Ganta tabula	Gantt Chart	Grafiski attēlota joslu diagramma projekta laika vizualizēšanai, kurā aktivitātes ir norādītas uz vertikālās ass, datumi ir uz horizontālās ass, un aktivitāšu ilgums kā horizontālas joslas, kas novietotas atbilstoši sākuma un beigu datumam. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</i>
14.	Grupās domāšana	Groupthink	Grupās domāšana ir domāšanas veids, kurā atsevišķi mazu, saliedētu grupu locekļi mēdz pieņemt viedokli vai secinājumu, kas atspoguļo uztverto grupas vienprātību, neatkarīgi no tā, vai grupas dalībnieki uzskata, ka tas ir derīgs, pareizs vai optimāls. Grupās domāšana samazina kolektīvo problēmu risināšanas efektivitāti šādās grupās. <i>Enciklopēdija "Britannica". https://www.britannica.com/science/groupthink</i>
15.	Ieinteresētā puse	Stakeholder	Persona, personu grupa vai organizācija, kas ir ieinteresēta projektā vai to var ietekmēt, vai arī kuru var ietekmēt, vai kas uzskata, ka to ietekmēs kāds no projekta aspektiem. <i>Latvijas standarts LVS ISO 21500:2016 "Projektu vadības vadlīnijas"</i>

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (<i>alfabēta secībā</i>)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
16.	Ieinteresēto pušu reģistrs	Stakeholder register	Dokuments, kurā tiek reģistrēta informācija par projekta ieinteresētajām personām, ietverot projekta ieinteresēto personu analīzi un klasifikāciju. <i>PMBOK. A guide to the Project Management Body of Knowledge, 7th edition</i>
17.	Ieinteresēto pušu vadības plāns	Stakeholder management plan	Projekta vadības plāna sastāvdaļa, kas nosaka stratēģijas un darbības, kas nepieciešamas, lai veicinātu ieinteresēto pušu produktīvu iesaistīšanos projekta lēmumu pieņemšanā un izpildē. PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon
18.	Iekļaujoša valoda	Inclusive language	Iekļaujošs, neaizspriedumains valodas lietojums ir tāds, kurā izvairās no stereotipiem un norādēm uz nebūtiskām detaļām. Tajā tiek atzītas pozitīvās kvalitātes, kas piemīt visu dzimumu un seksuālo orientāciju cilvēkiem, personām ar invaliditāti, visdažādākā vecuma un izcelsmes cilvēkiem, kam ir jebkādi reliģiskie uzskati vai pārliecība, vai arī to nav vispār. <i>IEKĻAUJOŠĀ KOMUNIKĀCIJA PADOMES ĢENERĀLSEKRETARIĀTĀ.</i> https://www.consilium.europa.eu/media/35433/lv_b_rochure-inclusive-communication-in-the-gsc.pdf
19.	Iepirkuma līgums	Procurement contract	Publisks būvdarbu, piegādes vai pakalpojuma līgums, kas finansiālās interesēs rakstveidā noslēgts starp vienu vai vairākiem pasūtītājiem un vienu vai vairākiem piegādātājiem. <i>Publisko iepirkumu likums, 15.12.2016.</i>
20.	Iepirkuma procedūras dokuments	Procurement procedure document	Jebkurš dokuments, kuru sagatavojis vai uz kuru atsaucas pasūtītājs, lai aprakstītu vai noteiktu iepirkuma vai iepirkuma procedūras elementus un prasības. <i>Publisko iepirkumu likums, 15.12.2016.</i>
21.	Iepirkumu komisija	Procurement commission	Iestādes izveidota vienība, kura saskaņā ar Publisko iepirkumu likumu organizē ar iestādes administratīvo un profesionālo darbību saistītus iepirkumus. <i>Pielāgots no CSP definīcijas.</i> https://www.csp.gov.lv/lv
22.	Iepirkumu plāns	Procurement plan	Projekta plāna daļa, kas apraksta, kā tiks iegādātas preces un pakalpojumi no ārējiem piegādātājiem. PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon
23.	Ierobežojums	Constraints	Ierobežojošs faktors, kas ietekmē projekta vai procesa izpildi. PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon
24.	Investīciju atdeve	Return of Investments	Mēra finansiālās atdeves apjomu salīdzinājumā ar izmaksām, kas parasti tiek izstrādāta lēmuma pieņemšanai par projekta uzsākšanu. Investīciju atdevi mēra dažādos laika posmos visā projekta

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
			dzīves ciklā, lai noteiktu vai ir jēgpilni turpināt resursu ieguldījumu. <i>PMBOK. A guide to the Project Management Body of Knowledge, 7th edition</i>
25.	Iteratīva pieeja	Iterative approach	Izstrādes pieeja, kas koncentrējas uz sākotnēji vienkāršotu modeli, pēc tam pakāpeniski tiek izstrādāta papildināta funkciju kopa, līdz tiek sasniegts gala rezultāts. <i>MI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
26.	Izmaiņu pieprasījums	Change request	Pieprasījums mainīt apstiprinātu dokumentu, plānu vai projekta nodevumu. <i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition.</i>
27.	Izmaksu ieguvumu analīze	Cost benefit analysis	Finanšu analīzes metode, ko izmanto, lai noteiktu projekta sniegtos ieguvumus pret tā izmaksām. PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon
28.	Kanban panelis	Kanban board	Vizualizācijas rīks, kas parāda notiekošo darbu, lai palīdzētu noteikt vājās vietas un pārmērīgas apņemšanās, ļaujot komandai optimizēt darba plūsmu. <i>MI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
29.	Komandas mikroklimats	Team micro-climate	Komandas mikroklimats ir kolektīva emocionālā un psiholoģiskā vide, kurā strādā komandas locekļi. Tas ietver savstarpējās attiecības, uzticēšanos, komunikācijas veidu, atbalstu un kopējo noskaņojumu komandā. Labi izveidots mikroklimats veicina sadarbību, produktivitāti un apmierinātību ar darbu, savukārt negatīvs mikroklimats var radīt spriedzi un kavēt komandas mērķu sasniegšanu. <i>Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). "Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide" // Human Resource Management.</i>
30.	Kombinētā projektu vadības pieeja	Hybrid project management	Spējās un ūdenskrituma pieejas elementu kombinācija, kas ir noderīga, ja pastāv prasību riski un neskaidrības. <i>MI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
31.	Komunikācijas plāns	Communication Plan	Plāns, kas apraksta, kā, kad, ar ko, ar kādām ieinteresētajām pusēm un kādam nolūkam notiks saziņa, norādot nepieciešamos resursus tā īstenošanai. <i>Bert Hedeman, Roel Riepma. 2023. Project Management by ICB4. IPMA, Van Haren Publishing</i>
32.	Kontrole	Control	Faktiskā snieguma salīdzināšana ar plānoto sniegumu, noviržu analīze un, ja nepieciešams,

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
			piemērotu preventīvo un korektīvo darbību veikšana. <i>Latvijas standarts LVS ISO 21500:2016 "Projektu vadības vadlīnijas"</i>
33.	KontROLSARAKSTS	Checklist	Kritēriju saraksts, lai pārbaudītu, vai darbs ir izpildīts saskaņā ar līgumu vai citiem nosacījumiem. <i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition.</i>
34.	KOREKTĪVS	Corrective	Saistīts ar labošanu, precizēšanu; tai raksturīgs. <i>Tēzaurus Rudens versija 2024</i> https://tezaurus.lv/korekt%C4%ABvs
35.	KOREKTĪVĀS DARBĪBAS	Corrective actions	Apzināta darbība, kas saskaņo projekta darba izpildi ar projekta vadības plānu. <i>MI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
36.	KREATĪVS	Creative	Kreatīvs attiecas uz spēju radīt oriģinālas idejas, risinājumus vai produktus, kas ir novatoriski un atšķiras no ierastā. Tas ir process, kurā tiek izmantota iztēle, lai radītu jaunas koncepcijas, bieži vien mērķtiecīgi pielāgojot vai pārsniedzot esošās idejas. Kreatīvs cilvēks spēj redzēt problēmas no dažādiem skatpunktiem un atrast netradicionālus risinājumus. <i>Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). "The Standard Definition of Creativity" // Creativity Research Journal.</i>
37.	KRITISKAIS CEĻŠ	Critical Path	Metode, ko izmanto, lai novērtētu minimālo projekta ilgumu un noteiktu plānošanas elastības apjomu projekta tīkla grafikā. Darbību secība, kas atspoguļo garāko secīgo aktivitāšu līniju caur projektu, kas nosaka īsāko iespējamo ilgumu. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
38.	KVALITĀTES AUDITS	Quality Audit	Strukturēts, neatkarīgs process, lai noteiktu, vai projekta aktivitātes atbilst organizatoriskām un projekta politikām, procesiem un procedūrām. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
39.	LIETOTĀJSTĀSTS	User story	Īss apraksts par konkrētam lietotājam paredzētu rezultātu, kas kalpo kā solījums, lai vēl precizētu detaļas. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
40.	MEDIĀCIJA	Mediation	Mediācija ir brīvprātīgs process, kurā konfliktējošās puses ar neitrālas trešās personas palīdzību pašas mēģina atrast konstruktīvu konflikta risinājumu. https://www.mediacija.lv/kas-ir-mediacija

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (<i>alfabēta secībā</i>)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
41.	Metrikas	Metrics	Metrika ir kvantitatīvs mērījums, piemēram, vidējā vērtība, koeficients, procentuālā vērtība u.c., kas vienmēr ir izteikta skaitļos. <i>Analytics.</i> https://support.google.com/analytics/answer/9355664?hl=lv
42.	Mikromācīšanās	Microlearning, bite size learning	Mikromācīšanās ir izglītības pieeja, kurā mācību saturs tiek sadalīts nelielās, viegli uztveramās vienībās, kas fokusējas uz konkrētu tēmu vai prasmju apguvi īsā laika posmā. Šī metode ļauj ātri un efektīvi apgūt zināšanas, bieži vien izmantojot digitālās platformas, piemēram, video, interaktīvus testus vai īsus tekstus, kas pielāgoti mūsdienu aizņemtajam dzīves ritmam un īsākiem uzmanības cikliem. <i>Hug, T. (2005). "Micro Learning and Narration: Exploring Possibilities of Utilization of Narrations and Storytelling for the Designing of 'Micro Units' and Didactical Micro-Learning Arrangements" // Proceedings of the fourth Media in Transition conference.</i>
43.	Minimālās prasības dzīvotspējīgam produktam	Minimum viable product	Jēdziens, ko izmanto, lai klientiem definētu risinājuma pirmā posma apjomu, identificējot vismazāko funkciju vai prasību skaitu, kas nodrošinātu produkta vai pakalpojuma vērtību. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
44.	Nodevums	Deliverable Release	Jebkurš unikāls un pārbaudāms produkts, rezultāts vai iespēja lietot pakalpojumu, kas ir jāsagatavo, lai pabeigtu procesu, fāzi vai projektu. Viena vai vairāku produktu komponentes, ko plānots laist izstrādē vienlaikus. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
45.	Organizatoriskā struktūra	Organisational breakdown structure	Projekta organizācijas hierarhisks attēlojums, kas ilustrē attiecības starp projekta aktivitātēm un organizatoriskajām vienībām, tajā skaitā lomām, kas veiks šīs aktivitātes. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
46.	Pārvaldība	Governance	Ietvars projekta vai organizācijas vadīšanai un nodrošināšanai, izmantojot tās izveidoto politiku, praksi un citu atbilstošu dokumentāciju. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon
47.	Personiskais ideāls	Personal ideal	Jēdziens "personiskais ideāls" tiek lietots, lai apzīmētu indivīda paša izvirzītu dzīves standartu, vērtību kopumu vai īpašību ideālu, ko viņš cenšas sasniegt. Tas ir subjektīvs un bieži vien ļoti individuāls redzējums par to, kādai personai cilvēks

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
			<p>vēlas būt vai kādiem mērķiem tiekties. Personiskais ideāls var ietvert tādas īpašības kā godīgums, līdzietība, kompetence vai panākumi un var būt saistīts ar ētiskiem, morāliem vai profesionāliem standartiem, kas atspoguļo cilvēka vērtības un mērķus dzīvē.</p> <p><i>Higgins, E. T. (1987). "Self-discrepancy: A theory relating self and affect" // Psychological Review.</i></p>
48.	Personiskā laika vadība	Personal time management	<p>Spēja koncentrēties, pieņemot apzinātus lēmumus un atbilstoši organizējot savu personīgo grafiku</p> <p><i>Hedeman Bert, Roel Riepma (2023) Project management by ICB4</i></p>
49.	Pieņemšanas kritēriji	Acceptance criteria	<p>Nosacījumu kopums, kas ir jāizpilda pirms nodevumu pieņemšanas.</p> <p><i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>
50.	Piegādātājs	Economic operator	<p>Fiziskā vai juridiskā persona vai pasūtītājs, šādu personu apvienība jebkurā to kombinācijā, kas attiecīgi piedāvā tirgū veikt būvdarbus, piegādāt preces vai sniegt pakalpojumus.</p> <p><i>Publisko iepirkumu likums, 15.12.2016.</i></p>
51.	Plāno-darī-rikojies-izvērtē pieeja	Plan-do-check-act (PDCA)	<p>Iteratīva vadības metode, ko izmanto organizācijās, lai atvieglotu procesu un produktu kontroli, kā arī nepārtrauktu uzlabošanu.</p> <p>Tiek saukts arī par Deminga ciklu.</p> <p><i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>
52.	Proaktīvs	Proactive	<p>Tāds, kas prognozē situāciju, nevis tikai reaģē uz notikušo. Tāds, kas rīkojas, prognozējot nākotnes problēmas, vajadzības vai izmaiņas.</p> <p><i>Spektors, Andrejs et. al. Tēzaurus.lv, 2024, Vasaras versija. CLARIN-LV digitālā bibliotēka</i> https://tezaurus.lv/proakt%C4%ABvs</p>
53.	Projekts	Project	<p>Unikālu procesu komplekss, ko veido koordinētas un kontrolētas darbības ar sākuma un beigu datumiem, kas tiek veiktas, lai sasniegtu projekta mērķus.</p> <p><i>Latvijas standarts LVS ISO 21500:2016 "Projektu vadības vadlīnijas"</i></p>
54.	Projekta kvalitātes plāns	Project Quality Plan	<p>Dokuments, kas nosaka, kā projekts atbildīs kvalitātes prasībām.</p> <p><i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition.</i></p>
55.	Projekta brieduma līmenis	Project maturity level	<p>Organizācijas spējas līmenis nodrošināt vēlamos projekta stratēģiskos rezultātus paredzamā, kontrolējamā un uzticamā veidā.</p> <p><i>PMI Lexicon of Project Management Terms.</i> https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
56.	Projekta ceļakarte	Project roadmap	Dokuments, kurā norādīta laika līnija ar atskaites punktiem, nozīmīgiem notikumiem pārskata un lēmumu pieņemšanas punktiem. <i>Hedeman Bert, Roel Riepma (2023) Project management by ICB4</i>
57.	Projekta dzīves cikls	Project life cycle	Noteikta fāžu kopa no projekta sākuma līdz beigām. <i>Latvijas standarts LVS ISO 21500:2016 "Projektu vadības vadlīnijas"</i>
58.	Projekta izpilde	Project success	Kritēriju kopums, ko definēt projektā iesaistītie, lai izlemtu, vai projekts ir veiksmīgs. <i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition</i>
59.	Projekta portfelis	Project portfolio	Projektu/programmu kopums, kas var nebūt savstarpēji saistīti, bet ir apvienoti, lai nodrošinātu organizācijas stratēģisko mērķu optimālu sasniegšanu, vienlaikus samazinot portfeļa risku. <i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition.</i>
60.	Projekta programma	Project programme	Savstarpēji saistītu projektu kopums, kas tiek vadīts koordinēti, lai nodrošinātu pārmaiņu ieviešanu un stratēģisko mērķu sasniegšanu. <i>Bert Hedeman, Roel Riepma. 2023. Project Management by ICB4. IPMA, Van Haren Publishing</i>
61.	Projekta sarežģītība	Project complexity	Programmas vai projekta, vai tā vides īpašība, kuru ir grūti pārvaldīt cilvēka uzvedības, sistēmas uzvedības un neskaidrības dēļ. <i>MI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</i>
62.	Projekta vērtība	Project value	Ieguvumu attiecība pret ieguldījumu, kas iegūta, sasniedzot portfeļa, programmas vai projekta mērķus. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</i>
63.	RASCI, arī RACI	RASCI, RACI	Atbildības sadalījuma matricas veids (R-responsible, A-accountable, S-support, C-consulted, I-informed) , lai definētu komandas vai ieinteresēto pušu iesaisti projekta aktivitātēs. <i>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</i>
64.	Rezultāts	Result	Produkts vai pakalpojums, kas tiek radīts projekta laikā. <i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition.</i>
65.	Risku un iespēju reģistrs	Risk and opportunity register	Risku reģistrs ir "risku informācijas krātuve" jeb datubāze. Risku reģistrs ir pamata informācijas avots komunikācijai par riskiem dažādos vadības līmeņos, sanāksmēs, dažādām auditorijām, kā arī

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
			<p>tas tiek izmantots risku uzraudzībai un aktualizācijai.</p> <p>Iespēja ir riska sastāvdaļa, kam ir pozitīva ietekme uz projekta mērķiem.</p> <p><i>Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata. Finanšu ministrija, 2023. https://www.fm.gov.lv/lv/risku-vadibas-ieviesanas-rokasgramata</i></p> <p>MI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>
66.	Riska tolerance	Risk tolerance	<p>Riska uzņemšanās robežas. Vēlamais riska apjoms, izteikts kvantitatīvi kā intervāls, kura ietvaros paredzama riska vērtība; cik lielu riska apjomu iestāde ir gatava tolerēt un var pārvaldīt, lai sasniegtu mērķi (pieļaujamās novirzes).</p> <p><i>Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata. Finanšu ministrija, 2023. https://www.fm.gov.lv/lv/risku-vadibas-ieviesanas-rokasgramata</i></p>
67.	Riska apetīte	Risk appetite	<p>Iestādes (tās vadītāja) vēlme un gatavība uzņemties riskus. Tas ir risku apjoms, ko iestāde ir gatava uzņemties un vadīt, īstenojot savā kompetencē esošos procesus un ieviešot stratēģiju mērķu sasniegšanai, un līdz ar to katrai iestādei tā ir atšķirīga.</p> <p><i>Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata. Finanšu ministrija, 2023. https://www.fm.gov.lv/lv/risku-vadibas-ieviesanas-rokasgramata</i></p>
68.	Riska kapacitāte	Risk capacity	<p>Iestādes kopējā spēja uzņemties riskus līdz maksimālai robežai.</p> <p><i>Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata. Finanšu ministrija, 2023. https://www.fm.gov.lv/lv/risku-vadibas-ieviesanas-rokasgramata</i></p>
69.	Robežšķirtne	Milestone	<p>Nozīmīgs sasniegumu punkts projektā, kas norāda, ka esat kaut kur nonācis. Robežšķirtnes iezīmē laika plānā, kā arī definē to kvalitātes mēru.</p> <p>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>
70.	Sniegums	Performance	<p>Mērījums, ko izmanto, lai novērtētu organizācijas vai projekta panākumus. Piemēram, integrēts tvēruma, laika un izmaksu kopums, ko izmanto salīdzināšanai, lai pārvaldītu, mēritu un kontrolētu projekta izpildi.</p> <p><i>John Hermarij (2016). Better practices of project management based on IPMA Competences, 4th edition.</i></p> <p>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>
71.	Snieguma rādītājs	Key performance indicator (KPI)	<p>Organizācijas vadības definēta metrika, ko izmanto, lai novērtētu organizācijas progresu ceļā uz stratēģisko mērķi mērķu vai gala stāvokļu sasniegšanu.</p> <p>PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon</p>

Nr.	Jēdziens latviešu valodā (alfabēta secībā)	Jēdziens angļu valodā	Skaidrojums
72.	Spējā pieeja	Agile	Termins, ko lieto, lai aprakstītu tādu vērtību un principu domāšanas veidu, kas izklāstīts Agile manifestā: https://agilescrum.lv/agile-manifests-agile-vertibas/ PMI Lexicon of Project Management Terms. https://www.pmi.org/standards/lexicon
73.	Tehniskā specifikācija	Technical specification	Tehniskā specifikācija ir dokuments, kura mērķis ir aprakstīt iepirkuma priekšmetu, kas nosaka būvdarbiem, pakalpojumiem un piegādēm izvirzītās prasības. <i>Iepirkumu uzraudzības birojs,</i> https://www.iub.gov.lv/lv/333-tehniskas-specifikācijas-dalas-un-varianti?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F
74.	Tvērums	Scope	Procesi, kas nepieciešami, lai identificētu un vadītu attiecības ar projekta ieinteresētajām pusēm <i>Latvijas standarts LVS ISO 21500:2016 "Projektu vadības vadlīnijas"</i>
75.	Zināšanu un pieredzes pārnese	Lessons learned	Projekta īstenošanas laikā iegūto mācību reģistrs, lai reģistrētu zināšanas, ko varētu izmantot, lai uzlabotu projekta komandas un/vai organizācijas turpmāko sniegumu. <i>PMBOK. A guide to the Project Management Body of Knowledge, 7th edition</i>