



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

NODEVUMS NR.2

par Mācību programmas saturiskās struktūras izstrādi ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai

laika periodā no 02.01.2023. – 30.03.2023.

Pakalpojuma līguma Nr. 2022/050

“Par ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto kompetenču ietvara izstrādi” ietvaros.

2023. gada 24. martā.



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Reģionālās
attīstības fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Saturs

IEVADS.....	3
PĀRSKATS PAR MĀCĪBU PROGRAMMAS SATURISKĀS STRUKTŪRAS ES FONDU VADĪBAS UN KONTROLES SISTĒMĀ IESAISTĪTO NODARBINĀTO PROFESIONĀLO KOMPETENČU ATTĪSTĪBAI IZSTRĀDES PROCESU.....	4
MĀCĪBU PROGRAMMAS SATURISKĀ STRUKTŪRA ES FONDU VADĪBAS UN KONTROLES SISTĒMĀ IESAISTĪTO NODARBINĀTO PROFESIONĀLO KOMPETENČU ATTĪSTĪBAI.	6
2.1. MĀCĪBU PROGRAMMAS VISIEM AMATU LĪMEŅIEM STRUKTŪRA	6
2.2. MĀCĪBU PROGRAMMAS VADĪTĀJU AMATU LĪMEŅIEM STRUKTŪRA	25

Ievads

Šis nodevums un tā pielikumi ir sagatavoti atbilstoši 2022. gada 15. augustā starp Valsts kanceleju un SIA "O.D.A." (turpmāk tekstā - ODA) noslēgtā līguma Nr. 2022/050 "Par ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto kompetenču ietvara izstrādi" un tā pielikuma nosacījumiem (turpmāk tekstā - Līgums). Līguma izpilde 100% (simts procentu) apmērā tiek finansēta no Eiropas Reģionālās attīstības fonda tehniskās palīdzības Valsts kancelejai Eiropas Savienības fondu administrēšanā līdzekļiem.

Atbilstoši Līguma nosacījumiem pakalpojuma izpilde paredz vairāku uzdevumu izpildi 3 posmos:

1. Eiropas Savienības (turpmāk tekstā - ES) fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbināto profesionālo kompetenču modeļa izstrāde trim amatu grupām un tā sākotnējā pilotēšana;
2. Mācību programmas saturiskās struktūras izstrāde ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai;
3. Kompetenču modeļa atkārtota pilotēšana, profesionālo kompetenču novērtēšanas vadlīniju sagatavošana ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbinātajiem un priekšlikumu izstrāde profesionālo kompetenču modeļa ieviešanai.

Šis nodevums ir sagatavots, noslēdzot Līguma 2. posma izpildi - mācību programmas saturiskās struktūras izstrādi. Šī dokumenta **pirmajā daļā** atbilstoši otrā posma uzdevumiem ir aprakstīts mācību programmas saturiskās struktūras ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai izstrādes process.

Dokumenta **otrajā daļā** aprakstīts sasniegtais rezultāts - mācību programmas saturiskā struktūra ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai (turpmāk tekstā - mācību programma).

Lai nodrošinātu vienotu un konsekventu pieeju valsts pārvaldē strādājošo profesionālo kompetenču attīstībā, ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai veidotās mācību programmas saturiskais ietvars ir sagatavots, balstoties uz vispārējiem principiem, kas izstrādāti VAS 2020. - 2021. gadā īstenotā projekta par valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas un tās izmantošanas metodikas izstrādi, pilotēšanu un mācību nodrošināšanu ietvaros, kas tika realizēts par Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/001 "Valsts pārvaldes cilvēkresursu profesionālā pilnveide labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta jomā" līdzekļiem.

Vispārējie principi profesionālo kompetenču mācību programmu satura konceptuālā ietvara veidošanā nosaka mācību programmu saturisko struktūru un mācību satura apguvē izmantojamās metodes, kas izriet no apgūstamā mācību satura. Šī nodevuma sagatavošanā ņemti vērā iepriekš izstrādātie principi, kas attiecas uz mācību programmas saturisko struktūru. Savukārt tālākā mācību programmu sagatavošanā un vadīšanā ir svarīgi, ka tiek ievēroti vispārējie principi, kas attiecas uz mācību satura apguvē izmantojamām metodēm.

Vispārējo principu apraksts pievienots nodevuma **1.pielikumā**.

Pārskats par mācību programmas saturiskās struktūras ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai izstrādes procesu.

Mācību programmas saturiskās struktūras izstrāde ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbinātajiem (turpmāk tekstā – mērķgrupa) tika veikta atbilstoši Valsts kancelejas izstrādātai tehniskai specifikācijai un ODA iesniegtajam piedāvājumam, kas ir Līguma būtiska un neatņemama sastāvdaļa. Veiktie uzdevumi ir aprakstīti tabulā Nr. 1.

Tabula Nr. 1. Pārskats par mācību programmas saturiskās struktūras izstrādi.

Uzdevums/ aktivitāte	Sasniegtais rezultāts	Iesaistītie dalībnieki	Norises laiks
1. Zināšanu, prasmju un attieksmju, kas izriet no mērķgrupas profesionālajām kompetencēm, analīze un mācību tēmu saraksta veidošana. Mācību programmu satura, kas nodrošinātu nepieciešamo zināšanu un prasmju iegūšanu un nostiprināšanu, piedāvājuma sagatavošana.	Balstoties uz profesionālo kompetenču modelī ietvertajām kompetenču rīcības pazīmēm visām trim ES fondu vadības un kontroles sistēmas iestāžu grupām (Vadošā un atbildīgās iestādes, Sadarbības iestāde un Revīzijas iestāde), izstrādāts mācību programmas saturiskās struktūras priekšlikums, kas ietver: mācību moduļu (ES fondu jomā nodarbinātiem specifisko un caurviju) piedāvājumu un visu mācību moduļu satura jeb tēmu aprakstu.	ODA konsultanti	02.01.2023. – 06.02.2023.
2. Projekta darba grupas tikšanās – mācību programmas saturiskā struktūras piedāvājuma apspriešana.	Saņemta atgriezeniskā saite par izstrādāto mācību programmas saturiskās struktūras piedāvājumu, priekšlikumi tās papildināšanai.	Darba grupas dalībnieki no Valsts kancelejas un citām valsts pārvaldes institūcijām, kas iesaistītas ES fondu vadībā un kontrolē (Finanšu ministrija, Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, Labklājības	07.02.2023.

Uzdevums/ aktivitāte	Sasniegtais rezultāts	Iesaistītie dalībnieki	Norises laiks
		ministrija u.c.), ODA konsultanti	
3. Darba grupas sanāsmē un diskusijā saņemto priekšlikumu analīze, papildinājumu un precizējumu veikšana mācību programmā.	Veikti papildinājumi mācību programmas saturiskajā struktūrā.	ODA konsultanti	07.02.2023. – 10.02.2023.
4. Rakstiskas atgriezeniskās saites iegūšana no mērķgrupas par papildināto mācību programmas saturisko struktūru. Saņemto komentāru analīze un papildinājumu veikšana.	Saņemti priekšlikumi mācību programmas pilnveidošanai, t.sk., komentāri par papildu mācību modeļu veidošanu un mācību moduļu tēmu saraksta papildināšanu un/vai precizēšanu. Lielākā daļa priekšlikumu ir iestrādāti mācību programmā.	Mērķgrupas dalībnieki no dažādām iestādēm, ODA konsultanti	10.02.2023. – 10.03.2023.
5. Mācību programmas saturiskās struktūras saskaņošana projekta darba grupas sanāsmē.	Sagatavots mērķgrupas profesionālo kompetenču mācību programmas ietvars, norādot galvenos mācību moduļus un mācību tēmas.	Projekta darba grupas dalībnieki, ODA konsultanti	22.03.2023.

Mācību programmas saturiskā struktūra ES fondu vadības un kontroles sistēmā iesaistīto nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai.

ES fondu jomā nodarbināto profesionālo kompetenču mācību programmas satura konceptuālā ietvara izstrādes un to apraksts sadalīti divās nodaļās. Pirmajā nodaļā (2.1.) aprakstīta mācību programma to kompetenču pilnveidošanai, kas ES fondu profesionālo kompetenču modeļos attiecas uz visiem amatu līmeņiem, t.i., pirmo līmeni - projektu vadītāju un vecāko auditoru; otro līmeni - vecāko ekspertu, juriskonsultu; struktūrvienību vadītāju un vietnieku. Otrajā nodaļā (2.2.) aprakstīta mācību programma vadības kompetences pilnveidošanai, un tā attiecināma uz esošiem un potenciāliem departamentu, nodaļu vadītājiem un to vietniekiem.

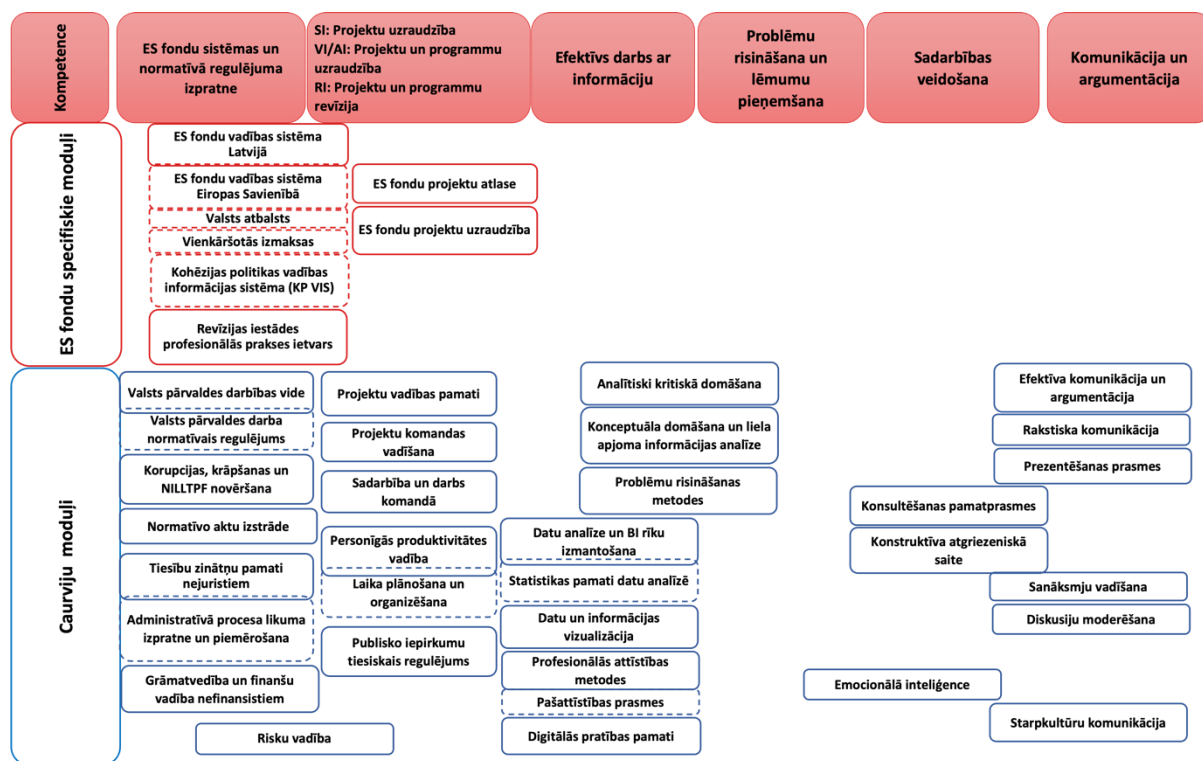
Atbilstoši Līguma nosacījumiem ES fondu jomā fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbinātajiem izstrādāti trīs kompetenču modeļi trim amatu grupām – vadošajai un atbildīgajām iestādēm; sadarbības iestādei un revīzijas iestādei. Ņemot vērā, ka šie kompetenču modeļi saturiski ir līdzīgi (atšķirības parādās vienas kompetences nosaukumā, kā arī vairāku kompetences raksturojošo rīcības pazīmju saturā), mācību programma saturiskā struktūra veidota visiem ES fondu vadības un kontroles sistēmā vienoti.

Kā norādīts nodevuma ievadā, ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbināto profesionālo kompetenču attīstībai veidotās mācību programmas saturiskais ietvars ir sagatavots, balstoties uz vispārējiem principiem, kas izstrādāti VAS 2020. – 2021. gadā īstenotā projekta par valsts pārvaldes darbinieku attīstības matricas un tās izmantošanas metodikas izstrādi, pilotēšanu un mācību nodrošināšanu. Šie principi, kas detalizētāk aprakstīti šī nodevuma 1.pielikumā, paredz, ka:

- Profesionālo kompetenču mācību programma tiek veidota pēc mācību moduļu principa. Katras kompetences attīstīšanai var būt viens vai vairāki mācību moduļi, ņemot vērā rīcības pazīmes, kas raksturo konkrētās kompetences izpausmes profesionālo pienākumu veikšanā.
- Profesionālo kompetenču mācību programmu katrai amatu grupai veido divu veidu mācību moduļi:
 - specifiskie mācību moduļi, kas ir speciāli izstrādāti un paredzēti konkrētās amatu grupas un tās profesionālo kompetenču modelī ietvertu profesionālo kompetenču attīstīšanai;
 - caurviju mācību moduļi, kas paredz tādu zināšanu un prasmju apguvi, kas nepieciešamas vairākām valsts pārvaldē nodarbināto amatu grupām. Vienlaikus, lai ņemtu vērā arī ES fondu jomā nodarbināto amatu grupu specifiku un vajadzības caurviju moduļu saturā, caurviju mācību moduļos var tikt veidoti mācību apakšmoduļi, kuru saturs atbilst ES fondu jomā nodarbināto amatu grupu profesionālo kompetenču attīstības vajadzībām.

2.1. Mācību programmas visiem amatu līmeņiem struktūra

1. attēlā parādīti ES fondu jomā nodarbināto specifiskie un caurviju mācību moduļi, kas veido profesionālo kompetenču mācību programmu satura konceptuālo ietvaru visos ES fondu jomā nodarbināto amatos.



1. attēls ES fondu jomā nodarbināto mācību programmas saturiskās struktūras shēma – programmā ietvertie profesionālie un caurviju mācību moduļi, kas attiecināmi uz visiem amatu līmeņiem.

1. attēlā parādīto ES fondu jomai specifisko profesionālo mācību moduļu saturs jeb katrā mācību modulī jeb tēmā iekļaujamās apakštēmas apkopotas tabulā nr. 2. Kā norādīts iepriekš, mācību moduļu nosaukumi jeb tēmas, kā arī piedāvātās apakštēmas izriet no ES fondu profesionālo kompetenču moduļos aprakstītajām rīcības pazīmēm, kā arī no papildu dokumentu analīzes un diskusijām ar ES fondu jomas darba grupas ekspertiem, kas notika mācību programmu konceptuāla ietvara izstrādes procesa ietvaros.

Izstrādājot detalizētas profesionālo kompetenču mācību moduļu programmas un to saturu konkrētiem mācību dalībniekiem/ grupām, moduļu apakštēmu saraksts var tikt papildināts un nepieciešamības gadījumā izstrādāts lielākā detalizācijas pakāpē. Tēmas var tikt arī grupētas vai pārgrupētas, piemēram, apvienojot vairākus moduļus, ņemot vērā konkrētas dalībnieku grupas mācību vajadzības.

Tā kā gan profesionālās kompetences, gan arī no tām izrietošie mācību moduļi ir savstarpēji saistīti un papildinoši, vairāku mācību moduļu apakštēmu sarakstā var būt tēmas, kas ir līdzīgas vairākām kompetencēm/ mācību moduļiem. Mācību programmu pasūtītāji un/ vai veidotāji var izšķirties, vai attiecīgo tēmu atstāt tikai vienā no moduļiem, vai tomēr saglabāt to vairākos moduļos ar atšķirīgu satura izklāsta plašumu un tvērumu, t.i., kurā no moduļiem tiek sniegts tikai ieskats attiecīgajā jautājumā, kurā – konkrētais jautājums tiek aplūkots detalizēti un attīstot praktiskas iemaņas konkrētā jautājumā.

2.tabula. ES fondu jomā nodarbināto specifisko mācību moduļu saturs.

Moduļi/ apakšmoduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Mācību tēmas
1.kompetence ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne		
ES fondu vadības sistēma Latvijā	SI VI/ AI RI*	- ES fondi, to darbības mērķi; - ES fondu plānošanas cikls, Eiropas Savienības kohēzijas politikas programmas; - ES fondu vadības un kontroles sistēma Latvijā. Normatīvais regulējums, kas nosaka ES fondu pārvaldību Latvijā, tā piemērošanas prakse; - ES fondu vadības un kontroles sistēma Latvijā iesaistītās iestādes, to pamatfunkcijas un atbildības jomas. Sadarbības principi starp ES fondu vadības un kontroles sistēmas iestādēm; - Līdzdalības veidi ES fondu vadības sistēmā nacionālā līmenī; - ES fondu vadības horizontālie principi; - Ietekmes mērīšana un izvērtēšana ES fondu programmā¹ un projektos; - Specifiskie atbalsta mērķi, to vadība Latvijā. Specifisko atbalsta mērķu pasākumu, aktivitāšu un projektu plānošana, to uzraudzība un ietekmes izvērtēšana; - Specifisko atbalsta mērķu uzraudzības rādītāju, t.sk., projektu mērķu, iznākumu un rezultātu rādītāju, to vērtību definēšana. Pieņemumu analīze to noteikšanai; - ES fondu projektu dzīves cikls. Uzraudzības pasākumi dažādos projektu posmos; - Neatbilstību vadība; - Izmaksu attiecināmības nosacījumi; - Risku veidi un risku vadība ES fondu jomā. Riskos balstītas pieejas attīstīšana ES fondu sistēmas vadībā. un kontrolē. Risku identificēšana un pamatpieejas risku novērtēšanā; - Nozīmīgākie informācijas avoti ES fondu vadībā un uzraudzībā Eiropas un nacionālā līmenī, t.sk, ES regulas.
Apakšmodulis ES fondu vadības sistēma Eiropas Savienībā	SI VI/ AI RI	- ES fondu pārvaldība (struktūra, iestādes un to pamatfunkcijas) ES līmenī; - Normatīvais regulējums, kas nosaka ES fondu pārvaldību ES; - ES normatīvā regulējuma piemērošana nacionālā līmenī; - Līdzdalības veidi ES fondu vadības sistēmas attīstībā Eiropas Savienības līmenī; - Profesionālā angļu valoda (terminoloģija, prezentāciju vadīšana, u.tml.).
Apakšmodulis	SI	Valsts atbalsta būtība, valsts atbalsta veidi un pazīmes;

¹ Programma ir ... specifisko atbalsta mērķu un pasākumu kopums ES fondu apguvei, kas ir nostiprināts nacionālā līmeņa plānošanas dokumentos.

* SI - sadarbības iestāde; VI - vadošā iestāde; AI - atbildīgās iestādes; RI - revīzijas iestāde

Moduļi/ apakšmoduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Mācību tēmas
Valsts atbalsts	VI/ AI RI	• Normatīvais regulējums valsts atbalsta jomā, tā piemērošanas prakse; • ES normatīvā regulējuma par valsts atbalstu piemērošana nacionālā līmenī.
<u>Apakšmodulis</u> Vienkāršo- tās izmaksas	SI VI/ AI RI	• Vienkāršoto izmaksu būtība, vienkāršoto izmaksu veidi; • Vienkāršoto izmaksu normatīvais regulējums; • Vienkāršoto izmaksu metodiku izstrāde. Datu apkopošanas veidi un pamatprincipi kvalitatīvas metodikas izstrādē; • Vienkāršoto izmaksu metodika un tās praktiskā pielietošana.
<u>Apakšmodulis</u> Kohēzijas politikas vadības informācijas sistēma (KP VIS)	SI VI/ AI RI	• Kohēzijas politikas vadības informācijas sistēmas (KP VIS) uzbūve; • KP VIS funkcionalitāte dažādām fondu vadības sistēmas iestādēm.
Revīzijas iestādes profesionālās prakses ietvars	RI	• Revīzijas iestādes profesionālās prakses ietvars, Revīzijas iestādes būtība, funkcijas, profesionālās prakses pamatprincipi; • Starptautiskie revīzijas standarti, t.s., augstāko revīzijas iestāžu starptautiskie standarti un ētikas kodekss; • Revīzijas iestādes darba normatīvais regulējums: ○ Revīziju plānošana un risku izvērtējums; ○ Pārbažu veikšana un pierādījumu nodrošināšana; ○ Revīzijas ziņojuma sagatavošana, saskaņošana un ieteikumu ieviešanas uzraudzība. • Revīzijas iestādes tiesības un atbildība; • Revīziju veidi (sistēmas, projektu u.c.), to specifika; • Hibrīdgadījumu analīze: piemērotāko standartu izvēle un korekta piemērošana; • ES fondu sistēmas revīzija. ES fondu projektu revīzija. Izlašu veidošanas metodika ES fondu sistēmas un projektu revīzijā; • Kontrolu veidi un iekšējo kontroļu modeļi, piem. ERM, COSO, EK noteiktās pamatprasības un kritēriji ES fondu iekšējās kontroles sistēmai. Kontroļu efektivitāte; • Finanšu korekcijas būtība, tās noteikšana projektu revīzijā; • Interviju vadīšana (interviju mērķi; sagatavošanās; interviju struktūra). Jautājumu veidi (atvērti, slēgti); • Gada kontroles ziņojums un atzinums; • Dokumentācijas prasības ES fondu revīzijā.

Moduļi/ apakšmoduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Mācību tēmas
2.kompetence Sadarbības iestāde: Projektu uzraudzība Vadošā un atbildīgās iestādes: Projektu un programmu uzraudzība Revīzijas iestāde: Projektu un programmu revīzija		
ES fondu projektu atlase	SI VI/ AI RI	ES fondu projektu atlase - ES fondu projektu atlases organizēšana. Projektu atlases normatīvais regulējums. Projektu atlases veidi un to piemērošanas specifika; - Projektu atlases kritēriju izstrāde un to piemērošana. Atlases kritēriju sasaiste ar projekta iznākuma un rezultatīvajiem rādītājiem. Pozitīvi/ negatīvi piemēri kritēriju izstrādē; - Kritēriju piemērošanas skaidrojumu izstrāde; - Būtiskie termiņi projektu atlasē; - Būtiskākie riski projektu atlasē un pasākumi to mazināšanai; - Dokumentācijas prasības ES fondu atlasē.
ES fondu projektu uzraudzība	SI VI/ AI RI	ES fondu projektu uzraudzība - ES fondu projektu uzraudzība. Projektu uzraudzības normatīvais regulējums; - Metodes projektu uzraudzībā; - ES fondu projektu risku vadība - raksturīgie riski un pasākumi to mazināšanai; - Neatbilstību vadība, prevencijas pasākumi neatbilstību novēršanai; - Būtiskie termiņi projektu uzraudzībā; - ES fondu projektu grāmatvedība, dažādu projektu veidu (būvniecība, mācības, u.c.). specifika. Pamatlīdzekļu veidi un uzskaitē projektos, amortizācija, un projektu ietvaros radītu pamatlīdzekļu vērtības noteikšana un uzskaitē; - Izlašu veidošanas metodika ES fondu projektu uzraudzībā; - Finanšu korekcijas būtība, tās piemērošana un aprēķināšana projektu uzraudzībā; - Dokumentācijas prasības ES fondu uzraudzībā.

Tā kā gan profesionālās kompetences, gan arī no tām izrietošie mācību moduļi ir savstarpēji saistīti un papildinoši vairākiem nav iespējams viennozīmīgi norādīt, kur beidzas viena kompetence/ tēma un sākas nākamā. Vairums 1.attēlā redzamo caurviju mācību moduļu attiecināmi uz vairāku profesionālo kompetenču attīstību. Lai atvieglotu mācību plānošanu un organizēšanu, 3.tabulā, kurā alfabētiskā secībā norādīti caurviju moduļi un aprakstīts to saturs – moduļos iekļaujamās tēmas un apakštēmas, norādīts arī, uz kurām kompetencēm modulis var tikt attiecināts.

3.tabula. ES fondu jomā nodarbinātiem piemēroto caurviju mācību moduļu saturs.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Analītiski kritiskā domāšana	SI VI/ AI RI	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija Efektīvs darbs ar informāciju Komunikācija un argumentācija Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Analītiskās domāšanas būtība; - Jautājumu un problēmu strukturēta sadalīšana; - Analītiskās domāšanas metodes problēmu definēšanai, cēloņu noteikšanai, “5 kāpēc”, “Išikavas diagramma” u.c.; - Kritiskās domāšanas būtība; - Fakti un pieņēmumi. Informācijas avoti, to veidi. Kā novērtēt informācijas pietiekamību. Informācijas, tās avotu drošības un ticamības pārbaude; - Informācijas avotu atlase atbilstoši sasniedzamajam mērķim. Principi informācijas avotu atlasei; - Metodes kvantitatīvo datu kritiskai analīzei. Kvalitatīvo datu kritiska analīze; - Uztveres kļūdu veidi un to atpazīšana. Uztveres kļūdu mazināšana informācijas analīzē un lēmumu pieņemšanā; - Savu domāšanas ieradumu, t.sk., pieņēmumu un aizspriedumu apzināšana, to ietekmes/ ierobežojumu analīze; - Kritiskās domāšanas attīstīšanas paņēmieni. Atgriezeniskās saites no līdzcilvēkiem (kolēģiem, nozares ekspertiem u.c.) iegūšanas nozīme, lai apzinātu savus domāšanas ieradumus, to radītos ierobežojumus; - Emocionālā spiediena atpazīšana un tā radīto risku/ pārsteidzīgu secinājumu un lēmumu novēršana; - Pierādījumos balstītu secinājumu izdarīšana analīzes rezultātā. Principi pamatotu un saprotamu secinājumu formulēšanā; - Elastīga domāšana: praktiski paņēmieni, kā pārslēgties starp dažādiem domāšanas līmeņiem.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Datu analīze un BI rīku izmantošana	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju	- Datu veidi, datu vadība, datu analīzes mērķi un izmantošanas iespējas. Datu analīzes pielāgošana sasniedzamajam mērķim; - Datu analīzes process, t.sk., jautājumu definēšana, datu iegūšana, t.sk., (<i>process mining</i>), tīrīšana, normalizēšana; - Pamatotu secinājumu veidošana un formulēšana, balstoties uz datiem; - Datu un rādītāju analīzes metodes (tendenču, regresijas, salīdzinošo rādītāju aprēķināšana un analīze); - Anomāliju noteikšana, diagnostiskā analīze, prognozējošā analīze, tīkla analīze, tekstu analīze; - Programmatūra un rīki efektīvai datu analīzei. Biznesa inteliģences rīki; <i>Agile</i> datu vadības un analīzes pieejas.
<u>Apakšmodulis</u> Statistikas pamati datu analīzē	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju	- Statistikas pamatjēdzienu (kopa, izlase pazīmes, variācija, izlases, u.c.) izpratne; - Statistikas veidi. Aprakstošā, secinošā statistika; - Aprakstošās statistikas vidējie lielumi un izkļedes rādītāji; - Statistikas pamatrādītāju (absolūtie lielumi, relatīvie lielumi; ticamības līmeņi, standartnovirzes un to būtiskuma sliekšņi) izpratne; - Statistikās sakarības, to veidi un izmantošana; - Statistisko modeļu veidošanas principi; - Statistikās analīzes process. Hipotēžu pārbaudes būtība un metodes; - Izlašu veidošana (izlases pietiekamība, statistiski pamatotas izlases; reprezentatīvas izlases jēdziens; spriedumos pamatotas izlases). Izlases kļūdas.
Datu un informācijas vizualizācija	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju	- Informācijas uztveres veidi. Vizuālās uztveres raksturojums un īpatnības; - Būtiskās informācijas atlase vizualizācijai; - Auditorijas/ analīzes saņēmēja sagatavotības un vajadzību novērtēšana, izvēloties piemērotu datu vizualizāciju; - Tabulu veidošana un izmantošana datu attēlošanai; - Grafiku/ diagrammu izmantošana datu attēlošanai. Principi, kā izvēlēties piemērotāko grafiskā attēlojuma veidu, t.sk. krāsu izvēle, ņemot vērā izmantojamās datus un to vizualizācijas mērķi; - Biežākās datu vizualizācijas kļūdas; - Infografiku veidošana informācijas attēlošanai;

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
			Pārskats par plašāk izmantotajām datu un informācijas vizualizācijas programmām, to funkcionālajām priekšrocībām, izmantošanas iespējām. Brīvpieejas rīki un to izmantošanas iespējas datu vizualizācijā.
Digitālās pratības pamati	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju	- MS Office pamatprogrammu (Word, Excel, PowerPoint, Outlook) funkcionalitāte un tās izmantošana; - Virtuālās saziņas platformu (MS Teams, Zoom, Google Meet u.c.) funkcionalitāte un tās izmantošana; - Publiski pieejamo datu bāžu (piemēram, Centrālās statistikas pārvalde, Valsts ieņēmumu dienests u.c.) funkcionalitāte un tās izmantošana; - Koplietojuma vietņu (One Drive, Share Point) funkcionalitāte un tās izmantošana dokumentu sagatavošanā, kopīgošanā un saglabāšanā; Drošība digitālajā vidē. Ierīču aizsargāšana. Personīgo datu un privātuma aizsardzība; - Drošas datu un informācijas saglabāšanas un koplietošanas principi digitālajā vidē.
Diskusiju moderēšana	SI VI/ AI RI (Īpaši - vecāko ekspertu un vadītāju amatu līmeņos)	Komunikācija un argumentācija Sadarbības veidošana Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Diskusijas vadīšanas posmi. Moderators/ vadītāja lomas un uzdevumi katrā posmā; - Sagatavošanās diskusijai. Diskusijas mērķa noteikšana un darba kārtības veidošana. Dalībnieku sastāva noteikšana un uzaicināšana; - Metodes ideju radīšanai, analīzei, viedokļu/ interešu izzināšanai; viedokļu apmaiņai, lēmumu pieņemšanai diskusijās (piemēram, prāta vētra, nominālās grupas tehnika, Delfi metode), lai sasniegtu diskusijas mērķi; - Iespējamie sarežģījumi diskusiju gaitā un paņēmieni to risināšanai; - Moderators uzdevumi diskusijas noslēgumā. Vienošanās un tās panākšana. Rīcība, ja nevar panākt vienošanos; - Diskusiju vadīšana virtuālā vidē. Tiešsaistes platformas un rīki attālinātu diskusiju vadīšanai; - Grupas/ dalībnieku dinamika diskusijās.
Efektīva komunikācija un argumentācija	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju Komunikācija un argumentācija	- Auditorijas analīze. Ziņas satura, argumentu un komunikācijas manieres pielāgošana auditorijai; - Normatīvo aktu vienkārša un saprotama skaidrošana sava viedokļa pamatošanai. Ziņas skaidrība; - Argumentu veidi. Argumentu būvēšanas pamatprincipi;

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
		Sadarbības veidošana Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Argumentu kvalitāte. Faktu un pierādījumu efektīva izmantošana viedokļa pamatošanai; - Konstruktīva, uz abpusēji pozitīvu rezultātu (nevis vainīgo meklēšanu) vērsta komunikācija. Cieņas izpausmes komunikācijā; - Iebildumi un opozīcija. Paņēmieni, atbildot uz iebildumiem. Dažādas pārliecināšanas taktikas; - Konflikta būtība, tā pazīmes. Paņēmieni konfliktu vadīšanā; - Barjeras savstarpējā komunikācijā un to nojaukšana; - Sarežģīti sarunu partneri, paņēmieni sarunās ar grūtiem sarunu partneriem; - Pārliecinošas un profesionālas runas un izturēšanās raksturojums un pazīmes; - Neverbālās komunikācijas nozīme. Balss, stāja un žesti kā komunikācijas instrumenti; - Jautājumu izmantošana sarunās un diskusijās. Jautājumu veidi un to nolūks; - Emociju pārvaldīšanas paņēmieni sarunās, diskusijās un prezentācijā; - Lēmumu un negatīvu lēmumu komunikācija un izskaidrošana.
Emocionālā inteliģence	SI VI/ AI RI	Komunikācija un argumentācija Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Emociju būtība. Emociju veidošanās mehānisms; - Emociju izpratnes nozīme. Emociju ietekme uz rīcību un lēmumiem; - Emocionālās inteliģences būtība; - Emocionālā higiēna īstermiņā un ilgtermiņā – kā parūpēties par sevi, lai varētu strādāt ar citiem; - Savu emociju apzināšanās un konstruktīva izpaušana saskarsmē. Metodes prasmju attīstīšanai; - Citu emocijas – paņēmieni citu cilvēku emociju vadīšanai.
Grāmatvedība un finanšu vadība ne-finansistiem	SI VI/ AI RI (Īpaši - speciālistu amatu - projektu vadītāju, vecāko auditoru, vecākie ekspertu,	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne	- Finanšu grāmatvedības jēdzieni un pamatprincipi, t.sk., valsts budžeta uzskaites kontekstā. Piemēram – nemateriālie aktīvi, patiesā vērtība, ieguldījumi, obligācijas, noma, pētniecība un izstrāde utt.); - Finanšu uzskaites un grāmatvedības metodes, t.sk., inventarizāciju veikšana, pamatlīdzekļi, to nolietojums, pārskatu sagatavošana, pārskatu konsolidācija, darījumi ar ārvalstu valūtu; - Finanšu rādītāji (horizontālā un vertikālā analīze; rentabilitātes, likviditātes, finanšu sviras efekta rādītāji utt.), to analīze un izmantošana iestādes darbības novērtēšanā;

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
	u.c. amatu līmeņos.)		• Ieņēmumu cikls, apgrozāmo līdzekļu pārvaldība un uzskaitē, piegādes ķēdes uzskaitē (t.sk., krājumu novērtēšana un debitoru parādi); • Kapitāla budžeta plānošana, kapitāla struktūra, pamatnodokļi un transferti; • Vadības grāmatvedības pamatjēdzieni un metodes (izmaksu un peļņas analīze, budžeta plānošana, izdevumu sadalījums, izmaksu un ieguvumu analīze, izmaksu aprēķināšanas sistēmu veidi utt.). • Izmaksu veidi (būtiskas un nebūtiskas izmaksas; papildu izmaksas utt.) un to izmantošana lēmumu pieņemšanā.
Konceptuālā domāšana un liela apjoma informācijas analīze	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju Komunikācija un argumentācija Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	• Darbs ar tekstiem un liela apjoma informāciju. Primāras un sekundāras nozīmes informācija. Prasme pamanīt un izcelt būtisko; • Kopsavilkumu veidošana; • Uzmanības, domāšanas un atmiņas nozīme liela apjoma informācijas analīzē. Paņēmieni labākai informācijas iegaumēšanai un atsaukšanai atmiņā; • Informācijas strukturēšana. Paņēmieni liela apjoma informācijas strukturēšanai; • Dokumentu un informācijas sistematizācijas metodes, tai skaitā principi dokumentu un informācijas sistematizēšana koplietošanas vietnēs; • Dažādu skatu punktu (īstermiņa un ilgtermiņa, t.sk., vēsturiskās pieredzes) apzināšana; • Savu domāšanas ieradumu analīze un pilnveidošana. • Sistēmiskas domāšanas raksturojums; • Ātrlasīšanas metodes.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Konstruktīva atgriezeniskā saite Vadītājiem papildus: Atgriezeniskā saite kā vadības metode	SI VI/ AI RI SI VI/ AI RI struktūrvienību vadītāji	Komunikācija un argumentācija Sadarbības veidošana	- Atgriezeniskās saites nozīme; - Dažādu paaudžu darbinieku gaidas attiecībā uz atgriezenisko saiti; - Atgriezeniskās saites sniegšanas principi un veidi; - Motivējoša atgriezeniskās saites došana. Publiska atzinības izteikšana; - Pozitīvas atgriezeniskās saites nozīme. Ieraduma "pamanīt pozitīvo" veidošana; - Konstruktīva korigējošas atgriezeniskās saites došana; - Atgriezeniskās saites iegūšana un uzklaušana. Vadītājiem papildus: - Atgriezeniskā saite kā vadības metode – tās nozīme darbinieku motivēšanā un snieguma vadībā, darbinieku un paša/-s kompetenču attīstībā; - Atgriezeniskās saites iegūšana no komandas/ padotajiem sava/ struktūrvienības un iestādes darba pilnveidošanai; - Atgriezeniskās saites izmantošana komandas vadībā. Principi atgriezeniskās saites došanai un saņemšanai grupā.
Konsultēšanas pamatprasmes	SI VI/ AI	Komunikācija un argumentācija Sadarbības veidošana	- Kas ir klients, izpratne par ārējo un iekšējo klientu valsts pārvaldes darbā un dažādu pakalpojumu sniegšanā; - Konsultēšanas process un pamattehnikas: izpratne par klientiem un viņu vajadzībām, risinājumu priekšrocību un ierobežojumu izskaidrošana, dalīšanās ar labāko praksi u.c.; - Konsultēšanas pamatprasmes: jautājumu uzdošana, apkopošana. Pārlicināšanās par izpratni; - Saziņa ar klientiem problēmu gadījumā; - Uz uzticību balstītu attiecību ar klientu veidošana. Sociālās pamatvajadzības; - Klienta pieredze. Pozitīvas klienta pieredzes veidošana; - Saziņa ar klientiem pirms oficiālu vēstule nosūtīšanas. Kad un kā to darīt?

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Korupcijas, krāpšanas un NILLTPF novēršana	SI VI/ AI RI	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne	- Korupcijas riski, cēloņi un pazīmes; - Korupcijas sekas un ietekme; - Interesešu konflikta būtība, pazīmes un ietekme; - Korupcijas un interesešu konflikta novēršana; - Krāpšanas veidi; - Krāpšanas pazīmes, jeb “sarkanie karodziņi”, RI un SI nodarbinātiem papildus: - Kontroles vides izveide korupcijas risku pārvaldībai; - Kontroles krāpšanas novēršanai un atklāšanai; - ES finanšu interesešu aizsardzības sistēma un tajā iesaistītās iestādes.
Normatīvo aktu izstrāde	VI/ AI SI	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne Sadarbības veidošana Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Normatīvo aktu hierarhija. Normatīvo aktu iekšējā saskaņotība; - Normatīvo aktu struktūra; - Normatīvo aktu veidi. Līdzības un atšķirības starp ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem un vienas piederības grupas normatīvajiem aktiem; - Normatīvo aktu sagatavošanā izmantotā valoda un terminoloģija; - Ārējo normatīvo aktu izstrādes kārtība un process, iesaistītās puses un to loma; - Tiesību aktu portāla izmantošana; - Ieinteresēto pušu identificēšana normatīvo aktu izstrādē; - Dažādu ieinteresēto pušu iesaistes kārtība un metode normatīvo aktu izstrādē; - Kam pievērst uzmanību, komentējot normatīvo aktu projektus; - Jaunu normatīvo aktu izstrādes kārtība ES mērogā. Nacionālo institūciju loma normatīvo aktu izstrādē un pilnveidošanā ES līmenī; - Korektu atsauču izmantošana un noformēšana normatīvo aktu izstrādē un grozījumu sagatavošanā; - Administratīvā sloga vērtēšana normatīvo aktu izstrādē. Piemēru analīze.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Personīgās produktivitātes vadība	SI VI/ AI RI	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija Efektīvs darbs ar informāciju	- Personīgā darba produktivitātes un efektivitātes jēdzieni, to izpausmes; - Personīgās produktivitātes analīzes metodes; - Uzmanības jēdziens, uzmanības īpašības – koncentrēšana, sadalīšana, pārslēgšana. Faktori, kas ietekmē uzmanības koncentrāciju; - Paņēmieni uzmanības koncentrēšanas spēju attīstīšanai; - Paņēmieni uzmanības pārslēgšanai; - Izpratne par intelektuālā darba higiēnu, pasākumi intelektuālā/ mentālā darba higiēnai; - Izdegšanas pazīmes un rīcība izdegšanas novēršanai; - Pārskats par dažādu digitālo rīku veidiem personīgās produktivitātes analīzei un efektivitātes palielināšanai; - Digitālo tehnoloģiju darba procesu optimizēšanai. Izmantošanas piemēru analīze valsts pārvaldē.
Apakšmodulis: Laika plānošana un organizēšana		Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija	- Laika plānošanas būtība un pamatprincipi; - Laika vadības metodes: - Dažāda līmeņa plāni; - Prioritāšu noteikšana. Laika plānošanas (svarīguma/ steidzamības) matrica; - Deleģēšana; - Vērtībās balstīta laika plānošana; - Metodes sava darba un uzdevumu izpildes uzraudzībai; - Dažāda tipa uzdevumiem piemērotākais laiks - diennakts ritma ietekme uz intelektuālā darba efektivitāti; - Laika zudumi. Metodes to novēršanai; - Laika vadības psiholoģiskie aspekti – motivācija, pašdisciplīna, prokrastinācija; - Automātisko atgādinājumu iespējas.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Prezentēšanas prasmes	SI VI/ AI RI	Komunikācija un argumentācija	• Prezentācijas mērķa definēšana; • Prezentācijas auditorija, tās vajadzības un priekšsagatavotības līmenis. Prezentācijas satura un komunikācijas stila pielāgošana auditorijas vajadzībām; • Prezentācijas saturs, tā strukturēšana. Būtiskāko un mazāk būtisko ziņu prioritizēšana; • Informācijas uztvere. Auditorijas uzmanības noturēšana, būtiskāko lietu akcentēšana; • Prezentācijas vizuālo materiālu (slaidu, vizualizāciju, infografiku, izdales materiālu u.tml.) sagatavošana; • Prezentācijas vadīšana – balss un ķermeņa valodas mērķtiecīga izmantošana; • Emociju un stresa vadība prezentācijās; • Auditorijas jautājumi – pieejas jautājumu vadībā.
Problēmu risināšanas metodes	SI VI/ AI RI	Efektīvs darbs ar informāciju Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	• Problēmu risināšanas process, tā soļi; • Sistēmiska pieeja problēmu analīzē un risināšanā; • Problēmas definēšana. Problēmas būtība, tās nošķiršana no cēloņiem un sekām; • Skaidra problēmu izskaidrošana; • Problēmas cēloņu analīze, izmantojamās metodes; • Jautājumu formulēšana problēmu izpētei un analīzei; • Iespējamo risinājumu apzināšana. Metodes risinājumu radīšanā. Metodes nestandarta problēmu risināšanā; • Dažādu rīcības scenāriju un to radīto seku modelēšana problēmsituāciju gadījumā; • Problēmu risināšana grupās. Komandas iesaistīšana problēmu risināšanā; • Risinājumu izvērtēšana un lēmuma pieņemšana par piemērotāko risinājumu. Lēmuma pieņemšanas kritēriju noteikšana.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Projektu komandas vadīšana	SI VI/ AI RI (Īpaši - vecāko ekspertu un vadītāju līmeņu amatos)	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	• Grupas un komandas līdzības un atšķirības. Priekšnoteikumi komandas veidošanā; • Projekta vadītāja loma un uzdevumi komandas veidošanā; • Komandas veidošana: komandas locekļu gaidu vadība un vienošanās par komandas darbu, t.sk., uzdevumu sadalījuma principiem; • Komandas locekļu stipro un vājo pušu noteikšana. Stipro pušu izmantošana komandas darbā; • Ārējo ekspertu nepieciešamības novērtēšana. Ekspertu piesaiste un vadīšana; • Uzdevumu deleģēšana: ○ Skaidra un saprotama uzdevumu došana. Pamatprincipi uzdevumu deleģēšanā; ○ Uzdevumu jēgas/ nozīmes izskaidrošana; ○ Pārliecināšanās par komandas izpratni un prasmju pietiekamību; ○ Metodes, kā sekot līdz uzdevumu izpildes progresam un rezultātiem; • Atgriezeniskās saites sniegšana. Konstruktīva individuālo sarunu vadīšana ar komandas locekļiem; • Sava kā komandas līdera darba stila, tā priekšrocību un ierobežojumu apzināšanās un attīstīšana.
Projektu vadības pamati	SI VI/ AI RI	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija	• Projektu būtība, projektu veidi; • Projektu plānošanas metodes un izmantojamie palīgriki. Laika plānošana projektā; • Projektu mērķu, iznākumu un rezultātu rādītāju definēšana; • Projekta resursu un budžeta plānošana un vadība; • Projekta komandas veidošana. Ārējo ekspertu izmantošana projektos; • Iesaistīto pušu un viņu vajadzību apzināšana, darba koordinēšana un gaidu vadība; • Projektu vadītāja lomas un uzdevumi projekta gaitā: uzdevumu noteikšana un deleģēšana, komunikācijas organizēšana, sekošana progresam, termiņu un rezultātu kontrole; • Projekta risku apzināšana un vadība. Kvalitātes vadības nodrošināšana projektos; • Mūsdienīgas pieejas projektu vadībā: <i>Agile</i>, <i>Prince</i>, u.tml. principi un metodes.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Profesionālās attīstības metodes	SI VI/ AI RI	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija Efektīvs darbs ar informāciju Sadarbības veidošana Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Profesionālās attīstības plānošana – lomas un atbildības; prioritātes piešķiršana attīstībai; - Atgriezeniskās saites izmantošana profesionālo kompetenču attīstībā; - Mentoringa paņēmieni profesionālo kompetenču attīstībai. Mentora izvēle, sadarbības ar mentoru veidošana; - Attīstības metodes darba vietā: kolēģu novērošana un ēnošana, profesionālās pieredzes apmaiņa, eksperimentēšana ar jaunām profesionālām metodēm, konsultācijas ar nozares ekspertiem u.c.; - Dalīšanās zināšanās un pieredzē ar kolēģiem savā iestādē; - Pieredzes apmaiņa kā metode sadarbībā starp dažādām institūcijām un/vai ar privātā sektora organizācijām; - Profesionālo kontaktu tīkla veidošana kā attīstības metode. Specifika katrai amatu grupai: - Nozaru/ jomu profesionālā literatūra un zinātnības avoti Latvijā un pasaulē. Labās prakses piemēri; - Regulāra sekošana normatīvo aktu izmaiņām nozarē/-ēs – izmantojamie avoti; - Aktuālie IT rīki nozarē/ jomā.
Apakšmodulis: Pašattīstības prasmes	SI VI/ AI RI	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija Efektīvs darbs ar informāciju	- Mācīšanās un attīstības nozīme mūsdienās un profesionālo kompetenču attīstībā. Izpratne par pašattīstību; - Izpratnes par sevi veidošana – savu stipro pušu un attīstības vajadzību apzināšanās; - Pašanalīzes metodes, t.sk., refleksija, savu zināšanu/ prasmju robežu apzināšanās; - Mācīšanās un attīstības motivācija, to veidojošie faktori. Motivācijas nozīme pašattīstībā; - Personīgās attīstības mērķu noteikšana. Individuālā attīstības plāna nozīme un tā veidošana. Atbildība par personīgo attīstību; - Citu cilvēku atbalsta izmantošana pašattīstībā; - Ikdienā izmantojamas pašattīstības metodes – literatūras studijas, dalība bezmaksas vebināros un atvērtās platformas (MOOC) mācībās, raidierakstu klausīšanās u.c.

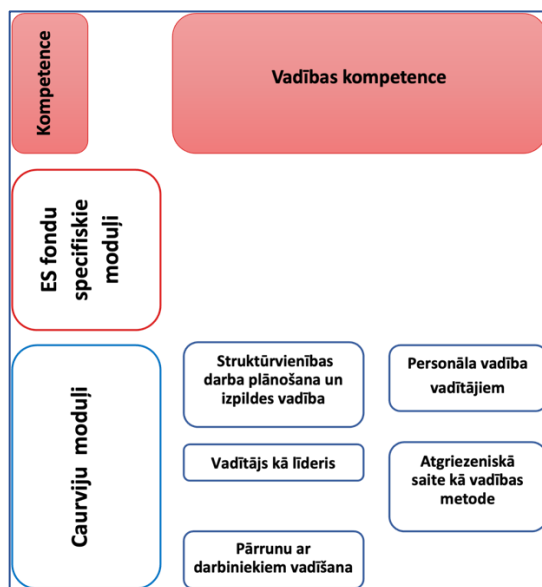
Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Publisko iepirkumu tiesiskais regulējums	SI VI/ AI RI	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija	- Publisko iepirkumu normatīvā vide. Publisko iepirkumu regulējums ES un nacionālajā līmenī; - Publiskos iepirkumus regulējošie tiesību akti. Avoti, kur un kā sekot izmaiņām regulējošos tiesību aktos; - Publisko iepirkumu sistēma Latvijā: institūcijas un to funkcijas; - Publisko iepirkumu regulējuma piemērošanas izņēmumi; - Publisko iepirkumu pamatprincipi: samērīgums, pārskatāmība, vienlīdzīga attieksme, nediskriminācija, savstarpēja atzišana. Pamatprincipu praktiska piemērošana, gatavojot iepirkumu procedūru dokumentus un pieņemot lēmumus; - Iepirkuma komisijas izveidošanas, darbības, lēmumu pieņemšanas un pārsūdzības kārtība; - Nepamatota iepirkuma sadalīšana, tās pazīmes; - Iepirkuma dokumentu sagatavošanas vispārīgās prasības, informācijas apmaiņas noteikumi; - Administratīvā atbildība iepirkumos un tās normatīvais regulējums; - Saimnieciskā izdevīguma jēdziens un praktiskā īstenošana publiskajos iepirkumos; - Konkurences, interešu konfliktu un risku jēdzieni publiskajos iepirkumos, izpratne par tiem.
Rakstiska komunikācija	SI VI/ AI RI	Komunikācija un argumentācija	- Rakstiskās komunikācijas veidi; - Rakstisko dokumentu sagatavošanas process: - dokumenta mērķa un adresāta noteikšana; - dokumenta struktūras sagatavošana, detalizācijas līmeņa izvēle; - dokumenta sagatavošana; - būtiskāko ziņu akcentēšana; - Normatīvo aktu prasības, t.sk., lietvedības normas sarakstē; - Atsauču veidi, to izmantošana; - Valodas stils, dokumentam piemērotas valodas izmantošana; - Dokumenta kvalitātes pārbaude/ pārlasīšana; - Lietišķu e-pastu sagatavošanas principi un etiķete.
Risku vadība	SI VI/ AI RI	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne	- Riska jēdziens, risku veidi; - Risku un iekšējās kontroles sistēmas vadība. Riska portfelis, risku novērtēšana; - Risku vadības procesi iestādēs; - Dinamiskā vs statiskā risku vadības pieeja; - Dažādu kontroļu automatizācijas iespējas; metodes, lai sekotu kritiskajiem riskiem reālā laikā.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Sadarbība un darbs komandā	SI VI/ AI RI	Projektu uzraudzība/ Projektu un programmu uzraudzība/ Projektu un programmu revīzija	- Komandas darba būtība; - Komandas veidošanās posmi. Iekšējie procesi komandā; - Efektīvas komandas pazīmes; - Savas lomas un uzdevumu izpratne; - Darba noteikumi. Vienošanās par komandas darba standartiem; - Komandas saliedēšanas metodes; - Dažādības vadība komandas darbā.
Sanāksmju vadīšana	SI VI/ AI RI	Komunikācija un argumentācija Sadarbības veidošana Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	- Gatavošanās sanāksmēm un sanāksmes plānošana. Sanāksmes mērķa un sanāksmes darba kārtības noteikšana. Dalībnieku izvēle un uzaicināšana; - Vispārējie principi sanāksmes strukturēšanā; - Sanāksmes vadītāja loma dažādos sanāksmes posmos; - Principi sanāksmju vadīšanā, lai sasniegtu mērķi; - Konstruktīvu diskusiju vadīšana. Emociju vadīšana diskusiju laikā; - Pieraksti sanāksmes gaitā, to mērķi. Sanāksmes protokolēšana un sanāksmes protokola sagatavošana. Sanāksmes kopsavilkums (<i>minutes</i>), tā veidošana. - Rīcība un vienošanos kontrole pēc sanāksmes; - Attālināta sanāksmju vadīšana. Virtuālās saziņas rīku izmantošana sanāksmēs; - Virtuālās saziņas rīku veidi; - Līdzības un atšķirības klātienē un attālināto sanāksmju organizēšanā un norisē; - Paņēmienu dalībnieku iesaistes veicināšanai.
Starpkultūru komunikācija	VI RI	Komunikācija un argumentācija Sadarbības veidošana	- Kultūru kopīgais un atšķirīgais, kultūru raksturojošās dimensijas; - Kultūru slāņi – valsts, organizācija, grupas, indivīds; - Personīgā pasaules uzskata apzināšana, stereotipi starpkultūru saskarsmē; - Starpkultūru tolerance un cieņas izrādīšana; - Lietišķā etiķete starpkultūru komunikācijā.
Tiesību zinātņu pamati ne-juristiem	SI VI/ AI RI	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne Efektīvs darbs ar informāciju	- Normatīvo aktu hierarhija, iekšējo normatīvo aktu saistošais spēks, to normu pakārtotība ārējiem normatīvajiem aktiem; - Tiesību aktu jēdziens, struktūra; - Juridiskā valoda un terminoloģija, kas tiek izmantota tiesību aktos; - Ārējo normatīvo aktu (likumu, Ministru Kabineta noteikumu) struktūra; - Līgumu būtība. Līgumu veidi, mērķis un struktūra.

Moduļi/ apakš-moduļi	Iestāžu veidi; amatu grupas, līmeņi (ja attiecināms)	Kompetences	Mācību tēmas
Apakšmodulis: Admi- nistratīvā procesa likuma izpratne un piemērošana			- Pamatprincipi juridisku dokumentu analīzē un interpretācijā, juridisko normu piemērošana; - Pamatprincipi juridiski korekta teksta/ dokumenta sagatavošanā. - Administratīvā procesa likums, tā struktūra; - Administratīvā procesa likuma izmaiņas; - Administratīvā procesa likuma piemērošanas prakse iestādē; - Administratīvā procesa izmantošana tiesvedībās.
Valsts pārvaldes darbības vide Apakšmodulis: Valsts pārvaldes darba normatīvais regulējums	SI VI/ AI RI	ES fondu sistēmas un normatīvā regulējuma izpratne	- Valsts pārvaldes darba normatīvais regulējums; - Valsts pārvaldes uzbūve un struktūra, darbības principi; - Valsts pārvaldes iestāžu veidi, to vispārējs raksturojums; - Pamatfunkciju sadalījums starp ministrijām. Ministriju padotības iestādes un to galvenās funkcijas; - Lēmumu pieņemšanas procesi valsts pārvaldē; - Valsts pārvaldes vērtības, to izpausmes ikdienas darbā. Labās prakses piemēru analīze. Valsts pārvaldes darba normatīvais regulējums - Darbs ar normatīvajiem aktiem (normatīvo aktu veidi, to hierarhija; normatīvo aktu pieejamība) nacionālā un Eiropas līmenī; - Ārējo normatīvo aktu veidi un struktūra. Pamatprincipi, kā lasīt ārējos normatīvos aktus; - Izpratne par ārējo normatīvo aktu izstrādes un saskaņošanas kārtību; - Atsauču uz normatīvajiem aktiem izmantošana mutiskā un rakstiskā saziņā ar klientiem. Labās prakses piemēru analīze; - Pamatprincipi un labā prakse citu iestāžu izstrādāto normatīvo aktu komentēšanā un saskaņošanā; - Iestāžu iekšējo normatīvo aktu veidi un struktūra. Pamatprincipi, kā lasīt un sagatavot iekšējos normatīvos aktus; - Normatīvais regulējums un kārtība, kā noteikt, kas ir ierobežotas pieejamības un klasificēta informācija un kā to izmantot un uzglabāt.

2.2. Mācību programmas vadītāju amatu līmeņiem struktūra

2.attēlā, kurā parādīti mācību moduļi, kas paredzēti Vadības kompetences² attīstībai, profesionālo mācību programmā nav specifisko mācību moduļu, kas būtu paredzēti tieši un tikai ES fondu jomā nodarbinātiem vadītājiem. Nepieciešamības gadījumā, piemēram, situācijās, kad vadītājs uzsāk darbu ES fondu jomā, pārejot no citas jomas valsts pārvaldē vai ārpus tās, vadītāji var piedalīties atbilstošos ES fondu jomai specifiskajos mācību moduļos, kas attiecināmi uz visiem amatu līmeņiem (1.attēlā).



2. attēls ES fondu jomā nodarbināto vadītāju mācību programmas saturiskās struktūras shēma.

Vadības kompetences attīstīšanai paredzēto caurviju moduļu saturs jeb katrā modulī iekļaujamās tēmas un apakštēmas parādītas 4.tabulā.

4.tabula. ES fondu jomā nodarbināto vadītāju caurviju mācību moduļu saturs Vadības kompetences attīstīšanai.

Moduļi/ apakšmoduļi	ES fondu sistēmas iestādes, uz ko attiecināms	Mācību tēmas
Struktūrvienības darba plānošana un izpildes vadība	SI VI/ AI RI	- Pieejas struktūrvienības darba plānošanai. Struktūrvienības darba plānošana, vadoties no organizācijas stratēģijas; - Vidējā termiņa un īstermiņa plānošana; - Iestādes resursu plānošanas cikls. Resursu veidi, metodes resursu plānošanai īstermiņa un vidējā termiņa mērķu sasniegšanai; - Stratēģiska pieeja kompetenču plānošanā: metodes kritisko kompetenču noteikšanā un esošo kompetenču analizē;

² tādā izpratnē, kā Vadības kompetence ir definēta un aprakstīta ES fondu vadības un kontroles sistēmā nodarbināto profesionālo kompetenču modeļos.

		• Ārējo resursu un kompetenču piesaistes veidi un mūsdienīgas sadarbības formas ar ārējiem partneriem; • Savas un citu struktūrvienību resursu koordinācija; • Darba plāna veidošana: mērķi, process, pieejas; • Prioritāšu noteikšana; • Metodes darbinieku slodžu analīzei un vadībai. Darbinieku aizvietojamības plānošana; • Darbinieku izdegšanas risku izpratne un to vadīšana; • Mērķu un uzdevumu deleģēšana; • Darba izpildes uzraudzība un kontrole. Kontroles principi un veidi. Efektīvas struktūrvienības darba kontroles sistēmas izveidošana. Pieejas un metodes struktūrvienību darba izpildes gaitas kontrolei un rezultātu analīzei. Individuālā darba progresu un rezultātu analīze; • Mūsdienīgi tehnoloģiskie rīki struktūrvienības darba plānošanā, progresu un rezultātu analīzē, t.sk, vizualizācijas. • Salīdzinošo rādītāju (<i>benchmark</i>) iegūšana un izmantošana struktūrvienības darba analīzē; • Darba produktivitātes un efektivitātes jēdzieni. Metodes struktūrvienības darba efektivitātes analīzē un uzlabošanā; • Struktūrvienības budžeta veidošana.
Pārrunu ar darbiniekiem vadīšana	SI VI/ AI RI	• Pārrunu ar darbiniekiem vieta un nozīme vadītāja darbā; • Gatavošanās pārrunām, mērķa noteikšana, informācijas sagatavošana • Pārrunu vadīšana; • Sarunas noslēgšana, rezultāta apkopošana; • Pārrunu gaitas un rezultātu novērtēšana.
Personāla vadība vadītājiem	SI VI/ AI RI	• Darbinieku atlase – amata prasību, atlases kritēriju noteikšana. Intervēšanas prasmes; • Darbinieku ievadīšana darbā; • Grupu un komandu līdzības un atšķirības. Posmi komandas veidošanā un attīstībā. Efektīvu komandu raksturojošās pazīmes. Vadītāja loma un izmantotās metodes komandas veidošanā; • Vadītāja loma un metodes darba snieguma vadībā; • Darbinieku motivēšana – izpratne par motivāciju, motivācijas sistēmas veidošanu struktūrvienībā un organizācijā; • Ārējie motivātori un vadītāja loma pašmotivācijas radīšanā. Paņēmieni motivācijas līmeņa novērtēšanai; nemateriālā motivēšana; • Darbinieku kompetenču analīzes, novērtēšanas metodes. Mācību un attīstības vajadzību noteikšana individuālā un struktūrvienības/ komandas līmenī; • Darbinieku attīstīšanas plānošana;

		• Ikdienas darbā izmantojamas metodes darbinieku attīstībai. Specifika IA darbinieku zināšanu un prasmju attīstībā; • Talantu vadības pieejas. Talantu vadība valsts pārvaldē; • Konfliktu un problēmu risināšana komandā: pamatprincipi un metodes. Vadītājs kā mediators loma konfliktu un problēmu risināšanā. Darbinieku iesaistes veicināšana.
Vadītājs kā līderis	SI VI/ AI RI	• Līderības un vadības kopīgās un atšķirīgās pazīmes; • Līderības pieejas/ stili; • Sava līderības stila analīze. Autentiska līderība; • Vadītāju kā līderi raksturojošās kompetences; • Uzticības un uzticēšanās psiholoģiskie pamati; • Komandas/ struktūrvienības iekšējās vides veidošana. Psiholoģiskā drošība un uzticēšanās; • Vadītāja kā līdera ietekme, tās avoti; • Vadītājs kā personīgais paraugs.

Nodevumu sagatavoja:

Gitāna Dāvidsone un Lauma Prikšāne