



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

UZ VIEDĀM SPECIALIZĀCIJĀM ORIENTĒTA PIEAUGUŠO PRASMJU ATTĪSTĪBA MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS (PULSE)

Kopsavilkums

Metodoloģija pieaugušo
izglītības integrācijai uz viedām
specializācijām orientētu MVU personāla
pilnveidošanas pasākumos

Saturs

Ievads	3
Materiālā lietoto jēdzienu skaidrojums	5
1. Situācija, izaicinājumi, argumenti	6
2. Rīku apraksts	8
2.1. Konceptuāls skatījums uz rīkiem, kas ir izraudzīti uz viedām specializācijām orientētiem MVU	8
2.2. Detalizēts rīku apraksts	9
2.2.1. Kompetenču pilnveidošanas vajadzību apzināšana	
2.2.2. Izglītotāja prasmju, zināšanu un kompetenču pašnovērtējums	10
2.2.3. Stratēģiskas cilvēkresursu vadības un individuāla mācīšanās procesa plāna izveide	15
3. Rekomendācijas iesaistījām pusēm	16
4. Tematiski metodoloģiski un institucionāli ieteikumi iesaistītajām pusēm	19
4.1. Pieaugušo izglītības sniedzējiem	20
4.2. Uz viedām specializācijām orientētiem MVU	20
4.3. Leinteresētajām pusēm	21
Izmantoto avotu saraksts	23
Pielikums	24
	26

Ievads

Projekta PULSE (Erasmus+, Uz viedām specializācijām orientēta pieaugušo prasmju attīstība mazos un vidējos uzņēmumos) mērķis ir **izstrādāt risinājumus inovatīvu, elastīgu, augstas kvalitātes pieaugušo prasmju attīstībai uz viedām specializācijām orientētos MVU** (turpmāk tekstā – VSO MVU). Konkrēti uzdevumi ir jaunu modeļu apzināšana, kas palīdzēs pārvarēt kompetentu un prasmīgu cilvēkresursu trūkumu, augstas kvalitātes elastīgu pieeju izstrāde pieejamo cilvēkresursu potenciāla apgūšanai, jaunu cilvēkresursu vadības modeļu un pieeju ieviešanas veicināšana VSO MVU, kā arī jaunu pieaugušo izglītības nodrošināšanas pieeju integrācijas veicināšana cilvēkresursu vadības modeļos.

Projekta dalībnieki ir: pieaugušo izglītības programmu veidotāji un sniedzēji, cilvēkresursu vadības un attīstības speciālisti VSO MVU, ieinteresēto personu grupu dalībnieki (piemēram, valsts iestādes, kas ir atbildīgas par izglītības vadlīnijām un konsultācijām, par izglītības kvalitātes nodrošināšanu, darba devēju asociācijas, arodbiedrības, pieaugušo izglītības asociācijas u.c.).

Viens no būtiskākajiem projekta rezultātiem (*intellectual outputs*) ir – **Metodoloģija pieaugušo izglītības integrācijai personāla pilnveidošanas pasākumos VSO MVU un Vadlīnijas par metodoloģijas piemērošanu** (procesu skatīt 1. attēlā)



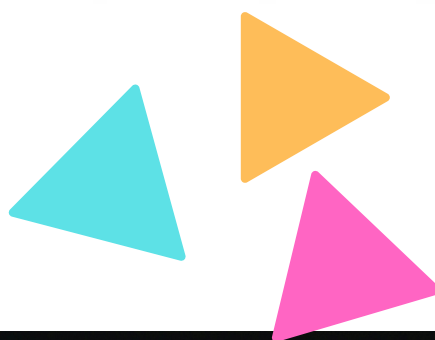
1. attēls. Metodoloģijas izstrādes un aprobācijas process pieaugušo izglītības integrācijai VSO MVU personāla pilnveidošanas pasākumos

Metodoloģija pieaugušo izglītības integrācijai VSO MVU personāla pilnveidošanas pasākumos ir izstrādāta PULSE projekta ietvaros, lai risinātu pastāvošos MVU cilvēkresursu izaicinājumus. Projekta sākotnējā posma laikā tika atlasīti vairāki stratēģiski cilvēkresursu ikdienas vadības rīki VSO MVU, pieaugušo izglītotājiem un citām ieinteresētajām pusēm. Turpmākajos posmos rīki tiks pārbaudīti un tiks izstrādātas lietošanas un ieviešanas vadlīnijas minētajām mērķgrupām.

Metodoloģijas pieaugušo izglītības integrācijai VSO MVU personāla pilnveidošanas pasākumos kopsavilkums tiks izmantots PULSE projekta ietvaros izstrādātajā apmācību programmā kā racionāls un koncentrēts informācijas avots par izvēlētajiem stratēģiskās cilvēkresursu vadības rīkiem VSO MVU, pieaugušo izglītotājiem un citām ieinteresētajām pusēm.

Metodoloģiju un turpmāk norādīto kopsavilkumu izstrādāja PULSE projekta partneri: Vidzemes plānošanas reģions (Latvija), Šauļu Tirdzniecības, rūpniecības un amatniecības kamera (Lietuva), Čamas apgbala (Bavārija) Pieaugušo izglītības centrs (Vācija), Sevilas Tirdzniecības, rūpniecības un kuģošanas kamera (Spānija), JAMK Lietišķo zinātņu universitāte (Somija) un Igaunijas Izglītības forums (Igaunija).

Metodoloģija (pilns teksts) ir pieejama [šeit](#).



PULSE



Avots: @headwayio / Unsplash

Materiālā lietoto jēdzienu skaidrojums

Uz viedām specializācijām orientēts (VSO) – inovāciju politikas jēdziens, kas vērsts uz reģionālo vai nacionālo inovāciju stimulēšanu, izaugsmes un labklājības veicināšanu, sniedzot palīdzību un iespējas reģioniem/valstīm, koncentrējoties uz to stiprajām pusēm. Viedo specializāciju pamatā ir partnerība starp uzņēmumiem, valsts iestādēm un zināšanu iestādēm.

Mazie un vidējie uzņēmumi (MVU) – Mazie un vidējie uzņēmumi (MVU) ir neatkarīgas komercrakstura organizācijas, kurās darbinieku skaits nepārsniedz 250 darbiniekus.

Zināšanas – izpratne vai informācija par kādu tematu, ko iegūst caur pieredzi vai apmācībām viens cilvēks vai cilvēki kopumā.

Prasme – spēja kādu darbu labi izpildīt; kompetence. Visas prasmes var iedalīt šādās grupās: **kognitīvās prasmes un nekognitīvās prasmes**. **Nekognitīvās prasmes** ir tādas spējas kā apzinīgums, neatlaidība un darbs komandā. Šo prasmju apguve ir kritiski svarīga. Tās ir būtiska sastāvdaļa darbinieku prasmju kopumā, kas aptver kognitīvās, nekognitīvās un specifiskās amata prasmes. **Kognitīvās prasmes** – pamatprasmes, ko izmanto, lai domātu, lasītu, mācītos, atcerētos, spriestu un veltītu uzmanību.

Kompetence – spēja atbilstoši pielietot mācību rezultātu (zināšanas un prasmes) noteiktā kontekstā (izglītība, darbs, personīgā vai profesionālā izaugsme). Kompetences ir zināšanas, prasmes un attieksme.

Pieaugušo izglītība – šajā dokumentā šis jēdziens tiek izmantots mūžizglītības kontekstā un apraksta formālo, neformālo vispārējo un profesionālo pieaugušo izglītību visa veida līmeņu un veidu izglītības iestādēs, kā arī ikdienējo izglītību.

Pieaugušo izglītotājs – persona (vai organizācija), kas praktizē pieaugušo izglītības veicināšanu, pielietojot pieaugušo pedagoģijas principus. Dažreiz darbu kategoriju sarakstos uz pieaugušo izglītotāju attiecinā tādus plašākus terminus kā treneris vai eksperts. Šī dokumenta kontekstā pieaugušo izglītotājs var būt no pašas organizācijas vai ārpus organizācijas.

Stratēģiskā cilvēkresursu vadība (SCV) – darbinieku darbā pieņemšanas, pilnveidošanas, apbalvošanas un pārkvalificēšanas prakse, lai darbinieki kā personas un organizācija kopumā gūtu labumu. Stratēģiskajā cilvēkresursu vadībā cilvēkresursiem ir būtiska loma kā stratēģiskam partnerim, veidojot un ieviešot uzņēmuma politikas. Stratēģiskajā cilvēkresursu vadībā priekšroka tiek dota attiecīgās organizācijas kultūras izveidei, uzņēmējdarbības rezultātu paplašināšanai, izmantojot inovācijas un konkurences priekšrocības.

Duālā profesionālā un izglītības apmācība (PIA) – duālās profesionālās izglītības un apmācības sistēmas ir īpašas, jo piedāvā divas mācību norises vietas: uzņēmumu un profesionālo skolu. Tās tiek augsti novērtētas Eiropā un tiek nodibinātas, piemēram, Vācijā.

Informācijas un komunikāciju tehnoloģijas (IKT) – tehnoloģijas, kuras nodrošina piekļuvi informācijai, izmantojot telekomunikāciju, galveno uzsvaru liek uz komunikāciju tehnoloģijām. Šeit ietilpst internets, bezvadu tīkli, mobilie tālruni un citi komunikācijas līdzekļi.

1. Situācija, izaicinājumi, argumenti

Laiku, kurā šobrīd darbojas VSO MVU raksturo straujas izmaiņas (skatīt 2. Attēlu), kad vienīgais nemainīgais lielums ir izmaiņas. Uzņēmējdarbības vide ir sarežģīta, un uzņēmumam ir nopietni jāapsver pārvaldības un riska vadības jautājumi, lai pielāgotos un sagatavotos šiem izaicinājumiem. Viens no VSO MVU galvenajiem izaicinājumiem citu starpā ir izveidot un uzturēt uzņēmumā darbinieku mācīšanās un radošuma kultūru, lai izveidotu lielāko daļu resursu uzņēmuma izaugsmei.

MVU var nebūt nepieciešami pilnas slodzes cilvēkresursu vadības vai rekrutēšanas speciālisti, bet aktīvas izaugsmes laikā ilgtspējīgai nākotnei ir būtiski atrast īstos cilvēkus un pilnveidot īstās prasmes un kompetences. Tehnoloģijām strauji mainoties, uzņēmumiem ir nepieciešams veikt inovācijas, pretējā gadījumā tās zaudē pozīcijas tirgū, tas nozīmē, ka darba devējiem jāattīsta jauna veida domāšana, skatījums, orientācija, metodes un rīki.



Pēdējo 50 gadu laikā cilvēkresursu vadība un pilnveidošana ir kļuvusi prioritāra un saņem arvien vairāk uzmanības gan globāli, gan ES kontekstā. Lielos uzņēmumos cilvēkresursu vadības politika ir saskanīga ar uzņēmumu vērtībām un stratēģijām. Vadības procesā ietilpst ilgtermiņa un īstermiņa plānošana visās augstākā līmeņa jomās, tostarp cilvēkresursu vadībā, un ierasta prakse ir uzraudzīt plānu īstenošanu. Tomēr lielu uzņēmumu attīstības praksē un pieredzē pastāvošo cilvēkresursu vadību diemžēl nav viegli ieviest un integrēt VSO MVU, it īpaši uzņēmumos, kuros ir mazāk par 50 darbiniekiem. Ņemot vērā šo uzņēmumu lomu ekonomikas izaugsmē, ir vērts ielūkoties un meklēt iespējas, lai šo problēmu risinātu ne tikai pašos VSO MVU, bet arī situācijas izpētei pieaugušo izglītības profesionāļu un iestāžu, kā arī citu ieinteresēto personu kontekstā.

Pastāv būtisks apjoms metožu un rīku MVU cilvēkresursu pilnveidei, tajos uzsvars tiek likts ne tikai uz zināšanām un prasmēm konkrētā jomā, bet arī uz MVU spējām paaugstināt pašreizējo un turpmāk plānoto cilvēkresursu kvalifikāciju un pilnveidot spējas. Dažas metodes un rīki ir mērķēti uz izaicinājumiem un iespējām - strādāt starpdisciplinārās un/vai starptautiskās grupās un kļūt elastīgiem un multifunkcionāliem dalībniekiem, vienlaikus saglabājot efektivitāti un neizdegot. Tomēr daļēji tās ir novecojušas, un pastāv nepieciešamība turpināt metožu pilnveidi. Protams, arī lietotājam ir grūti izvēlēties no daudzajiem rīkiem intensīvajā informācijas plūsmā.

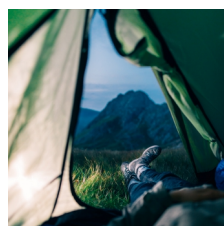
Visās projekta partneru valstīs ir plašs un daudzveidīgs pieaugušo izglītības piedāvājums uzņēmumiem un to personālam, ko nodrošina augstākās izglītības iestādes, valsts organizācijas un to asociācijas, kā arī privātās izglītības iestādes. Izglītības pakalpojumi tiek piedāvāti klātienēs mācību, apvienotu mācību un tiešsaistes mācību veidā. Jāatzīmē, ka dažās projekta partneru valstīs esam novērojuši, ka pieaugušo izglītības sniedzēji nevelta pietiekamu uzmanību izglītības vajadzību izpētei (pieprasītās zināšanas, prasmes un attieksme) VSO MVU, tomēr ir skaidrs, ka šo atbildību ir jādala pieaugušo izglītības sniedzējam un darba devējam. Dažos gadījumos informācija par darba devēju vai darbinieku izglītības vajadzībām tiek iegūta netieši, nevis mērķtiecīgi iepazīstoties ar situāciju uzņēmumos un ar darbinieku izglītības vajadzībām darba vietās. Pastāv arī jautājums, vai apmācību programmas (pamatojoties uz vajadzību analīzi) galu galā apmierina uzņēmumu faktiskās darbinieku izaugsmes vajadzības (sk. 3. attēlu).

Iesaistītās puses, kuras tieši vai netieši ietekmē pieaugušo izglītības pasākumu VSO MVU piedāvājuma izstrādi un īstenošanu, ir valsts pārvaldes iestādes, pašvaldības, profesionālās asociācijas, uzņēmēju asociācijas, pieaugušo izglītības organizāciju asociācijas, konsultāciju tīkli (piemēram, Lauku konsultāciju dienests, Meža dienests, uzņēmējdarbības atbalsta centri, biznesa inkubatori, klasteri u.c.). Šīs organizācijas noteikti izstrādā politikas pieaugušo izglītībā un mūžizglītībā vai piedalās to izstrādē valsts līmenī, un var visbūtiskāk ietekmēt atbalstu darbinieku pilnveidošanai VSO MVU. Būtiska ir valsts līmeņa plānošanas dokumentu sistemātiskā papildināšana pieaugušo izglītības kontekstā, pieeja finanšu resursu administrēšanai (centralizēti vai decentralizēti), politikas ieviešanas uzraudzība, kas nodrošina atgriezeniskās saites informāciju par resursu ieguldījumu efektivitāti saskaņā ar noteiktajiem kvalitatīvajiem un kvantitatīvajiem rādītājiem.



**Zema konkurence
pieaugušo izglītības tirgū**

**Vadītājiem trūkst laika
un pieredzes konsekventai
cilvēkresursu pilnveidošanas
stratēģijas īstenošanai**



**Darba devēju un pieaugušo
izglītības sniedzēju intereses
atšķiras no darbinieku interesēm
attiecībā uz nepieciešamo
apmācību programmu
ilgumu un saturu.**

**Pieaugušo izglītotāju izveidotā
izglītības nodrošināšana
neatbilst strauji mainīgajām
VSO MVU izaugsmes prasībām**



3. attēls. *Nesenie izaicinājumi pieaugušo izglītībā projekta PULSE partnervalstīs*

2. Rīku apraksts

2.1. Konceptuāls skatījums uz VSO MVU cilvēkresursu vadībai izvēlētajiem rīkiem

Projekta partneri ir atlasījuši vairākus rīkus, kas ir paredzēti pieaugušo izglītotājiem, ekspertiem un MVU, lai nodrošinātu dažādus procesus: 1) izglītības vajadzību apzināšanu; 2) pieaugušo izglītotāju prasmju, zināšanu un kompetenču novērtēšanu; 3) stratēģisko cilvēkresursu vadību un individuālā mācīšanās procesa plāna izveidi (skat. 4. attēlu).



4. attēls. Rīki VSO MVU cilvēkresursu vadībai, strukturēti atbilstoši lietošanas mērķim

Rīki VSO MVU kompetenču pilnveidošanas vajadzību apzināšanai attiecas gan uz pieaugušo izglītotājiem (Anketa izglītības vajadzību apzināšanai (darbiniekiem un vadītājiem), STARR), gan MVU (Zināšanu vadības rīks, Kompetenču (kvalifikācijas) matrica, VSO MVU personāla vadības situācijas novērtējuma kontrolsaraksts, Aptauja par darbinieku motivāciju mācīties un apgūt jaunas kompetences) kā tiešajiem lietotājiem. Galvenais šo rīku izmantošanas mērķis ir apzināt pašreizējo situāciju un turpmākos uzdevumus attiecībā uz cilvēkresursu vadību. Rezultāts ir dažāda veida datu analīze, ko vēlāk var izmantot stratēģiskās un taktiskās cilvēkresursu vadības plānošanas izstrādē, ieskaitot mācīšanās plānu izstrādi. Piemēram, pieaugušo izglītotāji var precīzi izprast uzņēmumu vajadzības, lai izveidotu atbilstošu izglītības piedāvājumu un izvēlētos mērķtiecīgus rīkus, un uzņēmumi var noteikt, kāda veida zināšanas, kompetences un prasmes



jau pastāv un kādas vēl ir jāizstrādā. Kā labāko praksi datu iegūšanai minēto rīku kontekstā iesaka intervijas (grupu diskusijas un individuālas intervijas ar pārstāvjiem) un klātienes apmeklējumus un novērojumus.

Rīkus **Izglītāja prasmju, zināšanu un kompetenču pašnovērtējumam** izmanto pieaugušo izglītotāji šī termina plašākajā nozīmē. Šo rīku izmantošanas galvenais mērķis ir novērtēt pieaugušo izglītāja kompetenču atbilstību pirms mācību procesa un novērtēt konkrētu mācību procesa aspektu rezultātus pēc tā pabeigšanas, uzsverot IKT prasmes. Attiecīgi pieaugušo izglītotājs var noskaidrot, kuras prasmes ir jāuzlabo, lai nodrošinātu atbilstošu mācību procesu, it īpaši digitālā vidē, kas pašreizējā situācijā ir ļoti aktuāla. No MVU perspektīvas šo rīku izmantošana nodrošinātu iespēju izvēlēties atbilstošo ekspertu (piemēram, no datu bāzes), lai saņemtu atbilstošu atbalstu MVU individuālā darba plāna izstrādei, kas paredzēts cilvēkresursu vadības (tostarp konkrētu kompetenču un prasmju) uzlabošanai uzņēmumā. Var organizēt tiešsaistē.

Stratēģiskas cilvēkresursu vadības un individuālā mācīšanās procesa plāna izveides rīku ieviešanu jāveic, cieši sadarbojoties gan pieaugušo izglītotājiem (iesniedzot ierosinājumus, veicinot procesu), gan MVU (lēmumi par saturu un veidu), jo tajos ietilpst arī savstarpējas vienošanās organizatoriskā un individuālā līmenī. Šo rīku izmantošanas galvenais mērķis ir palīdzēt uzņēmuma vadītājam vai par cilvēkresursiem atbildīgajam darbiniekam izveidot stratēģisku ikdienas cilvēkresursu vadības un individuālā mācīšanās procesa plānu. Attiecīgi MVU izstrādā stratēģisku ikdienas cilvēkresursu vadības sistēmu un var nodrošināt mācīšanās un apmācību procesu saskaņā ar mācību plānu. Iepriekšminēto rīku izmantošanas veids ir tiešsaistes nodarbības vai klātienes diskusijas.

2.2. Rīku apraksti

Turpmāk ir sniegti detalizētāki apraksti par VSO MVU cilvēkresursu vadības rīkiem (sākot ar nākamo lpp.). Aprakstos ir iekļauta vispārīga informācija par rīku, informācija par pielietošanas veidu un saturu, galvenais adresāts (rīku var izmantot jebkādā veidā – kā norādīts iepriekš, lielāko daļu var izmantot ciešā sadarbībā ar [pieaugušo izglītotājiem](#)  un [VSO MVU](#) ) kā arī saite uz praktisko rīka dimensiju – veidnēm, jautājumu sarakstiem, u.c.



Avots: @youxventures / Unsplash



2.2.1. VSO MVU kompetenču pilnveidošanas vajadzību apzināšana

ANKETA VADĪTĀJAM

 Par anketu	Anketa satur atvērtus jautājumus, kas pēc būtības ir gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi.
 Mērķis	Apzināt zināšanas un kompetences, ko var pilnveidot, īstenojot izglītības pasākumus.
 Lietotājs	Pieaugušo izglītības sniedzēji 
 Saturs	1. Vispārīgas (galvenokārt kvalitatīvas) jautājumu tēmas - jūsu uzņēmuma galvenās izglītības vajadzības - prasmes un zināšanas no personāla perspektīvas - trūkstošās prasmes un zināšanas - mācību aktivitāšu organizēšana - galvenās barjeras vai šķēršļi izglītības aktivitātēm - turpmāks redzējums par izglītības aktivitāšu īstenošanu 2. Konkrēti jautājumi - ideāla darbinieku mācību procesa ilgums un forma - izglītības veids 3. Iepriekšējo mācību atzīšana un kompetenču pilnveidošanas plānošana - iepriekšējo mācību (tostarp pašizglītošanās*) atzīšana - pašreizējā pieredze/viedoklis par pašizglītošanos - turpmākais redzējums par pašizglītošanās lomu - galvenie pašizglītošanās šķēršļi vai barjeras jūsu uzņēmumā? <i>*Pašizglītošanās (studification) nozīmē, ka cilvēks mācās, pilnveidojot kompetences profesionālo uzdevumu jomā. Papildus darbam ar profesionāliem uzdevumiem, kompetenču pilnveidošana var notikt arī citās aktivitātēs.</i>
 Resursi	Jautājumu saraksts vadītājiem (skat. 1. pielikumu) 



ANKETA DARBINIEKAM

 Par anketu	Anketa satur atvērtus jautājumus, kas pēc būtības ir gan kvalitatīvi, gan kvantitatīvi.
 Mērķis	Apzināt zināšanas un kompetences, ko var pilnveidot, īstenojot izglītības pasākumus.
 Lietotājs	Pieaugušo izglītības sniedzēji 
 Saturs	1. Pašreizējā situācija - pašreizējā izglītība, zināšanas un prasmes atbilst jūsu darbam nepieciešamajiem uzdevumiem un darbībām - ekspertu līmeņa zināšanu jomas, kuras ir vissvarīgākās, lai veiksmīgi izpildītu uzdevumus - īpašas prasmes, kuru apguvi uzņēmums no jums sagaida - izglītības pakalpojumi, kas ir pieejami un lietderīgi 2. Kompetenču attīstības kompetenču vajadzības (prasmes, zināšanas, attieksme) - jaunas prasmes un kompetences, kas būs turpmāk nepieciešamas - pašreizējās prasmes un zināšanas, kas palīdz turpmākai attīstībai - izglītības vajadzības tuvākajā nākotnē - personīgās karjeras mērķi - motivācija prasmju, zināšanu un kompetenču pilnveidošanai 3. Iespējas un šķēršļi - galvenie šķēršļi/barjeras izglītības aktivitātēm jūsu uzņēmumā un jums personīgi - izglītības aktivitātēm piemērota vide - nozīmīgākie cilvēki lēmumu pieņemšanai un rīcībai
 Resursi	Jautājumu saraksts darbiniekiem (skat. 2. pielikumu) 



STARR

 Par analīzi	STARR ir saīsinājums, kas norāda uz galvenajiem aspektiem: situācija, uzdevumi, aktivitātes, rezultāti, izvērtēšana. Tas ir pašanalīzes rīks darbiniekam un to var izmantot gan individuāla mācību plāna izstrādei, gan izpētei par organizatoriskajām prasmēm, zināšanām un kompetenci.
 Mērķis	Novērtēt darbinieka prasmes
 Lietotājs	Pieaugušo izglītības sniedzēji 
 Saturs	1. Personiskā informācija 2. Situācija (vietas (piemēram, darba vietas) apraksts, kas ir saistīts ar konkrēto pieredzi); 3. Aktivitātes (kas ir darīts, motivācija un argumenti par konkrētās rīcības, alternatīvu, metožu/līdzekļu izvēli); 4. Izvērtēšana.
 Resursi	STARR veidne (skat. 7. pielikumu) 

ZINĀŠANU PĀRVALDĪBAS RĪKS

 Par rīku	Zināšanu pārvaldības mērķis ir uzlabot organizatorisko veiktspēju, nogādājot īsto informāciju īstajiem cilvēkiem īstajā laikā. Zināšanu pārvaldība ir ciklisks process, kurā vērtība tiek iegūta no zināšanām, padarot tās pieejamas visiem organizācijas cilvēkiem. Zināšanu pārvaldībai nepieciešamas izmaiņas organizācijas kultūrā, rezultāts ir atkarīgs no spējas veltīt laiku resursiem, personības īpašībām un procesa uzturēšanai. Šis rīks ir saistīts ar zināšanu vadības sākotnējiem posmiem kā zināšanu atklāšana un uzturēšana. Rīka izmantošanas rezultātā tiek sniegta pamatinformācija zināšanu koplietošanas un piemērošanas posmiem.
 Mērķis	Identificēt aktuālo situāciju, nepieciešamos resursus un pozīcijas (konkrēti darbinieki), kā arī iespējamo zināšanu pārvaldības spēju līmeni.
 Lietotājs	VSO MVU 
 Saturs	1. Individuāla informācija par darbiniekiem 2. Definētās prasmes (piemēram, konkrētas prasmes, tehniskais līmenis u.c.) 3. Katras prasmes novērtējums (piemēram, mācās, strādā, bet lēnāk, strādā neatkarīgi, var mācīt citus)
 Resursi	Zināšanu pārvaldības prasmju matrica (skat. 14. pielikumu) 



KOMPETENČU (KVALIFIKĀCIJAS MATRICA)

 Par matricu	Kompetenču (kvalifikācijas) matrica, kas sniedz pārskatu par katra darbinieka vēlamajām, esošajām un trūkstošajām kompetencēm. Kompetenču matrica ir efektīvs vizuāls rīks, kas palīdz noteikt savu darbinieku stiprās un vājās puses un plānot, kā gūt labumu no darbinieku stiprajām pusēm, tādējādi uzlabojot citu darbinieku kompetences.
 Mērķis	Dokumentēt kompetences, kas darbiniekiem jāiegūst un jāpilnveido.
 Lietotājs	VSO MVU 
 Saturs	Galvenās informācijas vienības kompetenču (kvalifikācijas) matricā ir: - visu aktivitāšu jomu apzināšana uzņēmuma darbības sfērā - pakalpojumi, darbinieku amati - kompetenču grupas (piemēram, tirdzniecības jomā, personīgās, tehniskās) - novērtējums, vai pastāv konkrēta kompetence, vai tā ir jāpilnveido - esošās kompetences proporcija (%)
 Resursi	Kompetenču (kvalifikācijas) matricas veidnes paraugs (skat. 12. pielikumu) 

STRATĒGISKĀS CILVĒKRESURSU VADĪBAS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMA KONTROLSARAKSTS

 Par rīku	Šis rīks palīdz noteikt, cik lielā mērā uzņēmumā darbojas SCV prakse. Rīka pamatā ir dažādu SCV prakses elementu novērtējums, izmantojot skalu (no ļoti zema līdz ļoti augstam līmenim).
 Mērķis	Apzināt SCV prakses piemērošanas apjomu MVU
 Lietotājs	VSO MVU 
 Saturs	1. Apzināt SCV praksi 2. Katras prakses novērtēšana, izmantojot skalu (no ļoti zema līdz ļoti augstam līmenim)
 Resursi	SCV situācijas novērtēšanas kontrolsaraksta veidne (skat. 13. pielikumu) 



VSO MVU PERSONĀLA VADĪBAS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMS

 Par rīku	Šis rīks palīdzēs novērtēt personāla vadības situāciju uzņēmumā. Novērtējot situāciju savā uzņēmumā, jūs varat atbildēt uz visiem kontrolsaraksta jautājumiem vai izvēlēties un dziļāk izpētīt jautājumus, kuri atspoguļot pašlaik uzņēmumā pastāvošo problemātiku, jomas, kuras vēlaties uzlabot, jomas, kuras nekad neesat dziļāk pētījuši.
 Mērķis	Novērtēt personāla vadības situāciju uzņēmumā.
 Lietotājs	VSO MVU 
 Saturs	1. Informācija par uzņēmumu 2. Informācija par pašreizējo cilvēkresursu vadības praksi 3. Informācija par turpmākajiem izaicinājumiem un uzņēmuma spējām saistībā ar cilvēkresursu vadību
 Resursi	Situācijas novērtēšanas kontrolsaraksta veidne (skat. 11. pielikumu) 

ANKETA PAR DARBINIEKU MOTIVĀCIJU MĀCĪTIES UN APGŪT JAUNAS KOMPETENCES

 Par anketu	Novērtējumu par darbinieka motivāciju un iekšējo komunikāciju veic, lai apzinātu situāciju minētajās organizācijas jomās. Datus jāizmanto stratēģiskiem un taktiskiem ieteikumiem, lai uzlabotu iekšējo komunikāciju organizācijā. Anketas aizpildīšanai nepieciešamo informāciju ievāc intervijas laikā, ko veic par uzņēmuma cilvēkresursiem atbildīgā persona, bet rīku var lietot arī kā pašnovērtējuma anketu.
 Mērķis	Apzināt situāciju par darbinieka motivāciju mācīties un apgūt jaunas kompetences.
 Lietotājs	VSO MVU 
 Saturs	Anketa sastāv no 2 jautājumu blokiem: 1. Drošības sajūtas līmenis, izsakot uzņēmumā savas vajadzības un idejas 2. Iekšējās komunikācijas plūsmas atbilstība
 Resursi	Situācijas novērtēšanas kontrolsaraksta veidne (skat. 15. pielikumu) 



2.2.2. Izglītotāja prasmju, zināšanu un kompetenču pašnovērtējums

PAŠNOVĒRTĒJUMS: DIGITĀLO RĪKU IZMANTOŠANA, VADOT DARBA VIDĒ BALSTĪTU MĀCĪŠANOS

 Par rīku	Šis ir strukturēts pašnovērtējums par digitālo rīku izmantošanu, vadot uz darba vidē balstītu mācīšanos.
 Mērķis	Apzināt prasmju līmeni digitālo rīku izmantošanā, vadot darba vidē balstītu mācīšanos.
 Lietotājs	Pieaugušo izglītības sniedzēji 
 Saturs	Pašnovērtējuma aspekti: 1) Informēt, konsultēt un sniegt vadlīnijas; 2) Nodrošināt un sagatavot kompetenču pilnveidi; 3) Novērtēt pilnveidi attiecībā uz mācību mērķiem (kompetenču pilnveide); 4) Atgriezeniskā saite un atgriezeniskās saites izmantošana.
 Resursi	Pašnovērtējuma veidne (skat. 4. pielikumu) 

IZGLĪTOTĀJA IKT PRASMJU NOVĒRTĒJUMS

 Par rīku	Rīks, kas dod izglītotājiem iespēju apzināt savas stiprās puses un pilnveidošanās iespējas vairākās prasmju jomās saskaņā ar Eiropas Digitālās kompetences ietvaru.
 Mērķis	Novērtēt pieaugušo izglītotāju IKT prasmju līmeni 
 Lietotājs	Pieaugušo izglītības sniedzēji
 Saturs	1. Analītisks un radošs darbs, informācijas pārvaldība 1. prasme: Informācijas radīšana 2. prasme: informācijas pārvaldība 3. prasme: Informācijas vākšana 2. Praktiskās prasmes un programmēšana 1. prasme: Aparatūras un programmatūras pārvaldība 2. prasme: Programmēšana un algoritmiska domāšana 3. Atbildīga un droša darbība 1. prasme: Atbildība, tiesību akti un intelektuālā īpašuma tiesības 2. prasme: Drošības un risku vadība 3. prasme: Ergonomika 4. Mijiedarbība un sadarbība 1. prasme: IKT (digitāla) mijiedarbība un komunikācijas prasmes un sadarbība
 Resursi	IKT prasmju novērtējuma veidne (skat. 5. pielikumu) 



2.2.3. Stratēģiskas ikdienas cilvēkresursu vadības un individuālā mācīšanās procesa plāna izveide

MENTORA DARBA PLĀNS

 Par rīku	Papildus parastajiem personāla pilnveides pasākumiem daudzi uzņēmumi tagad izmanto mentoru palīdzību. Mentoru darbība ir rīks darbinieku profesionālās pilnveides veicināšanai, kura laikā pieredzējušākie darbinieki ir jaunpieņacēju/mazāk pieredzējušo kolēģu padomnieki vai padomdevēji. Visa šī procesa laikā mentors un viņa apmācāmais veido attiecības, kurās pēdējais jūtas pietiekami droši, lai pārrunātu jebkādas problēmas, kas ietekmē viņa profesionālo un personīgo pilnveidi. Mentora darba plāna piemērošanai jāseko secinājumiem un ieteikumiem par aktuālākajiem rīkiem organizācijas vai konkrētā apmācāmā lietošanai. Rīks ir derīgs mācību aktivitāšu plānošanas atvieglošanai.
 Mērķis	Plānot mentora darba struktūru un pārskatu attiecībā uz mācību procesu.
 Lietotājs	Pieaugušo izglītotāji, VSO MVU  
 Saturs	1. Mentora informācija; 2. Diagnostikas (problēmas analīzes) posms. Mentors veic interviju, lai noteiktu dažus pilnveides mērķus un to sasniegšanas veidus, pasākumus, kurus apņemas ievērot gan mentors, gan apmācāmais, mērķu grafikus, resursus, panākumu rādītājus; 3. Faktiskā īstenošana. Visā noteiktajā laika posmā mentors un apmācāmais veic savas plānotās darbības un regulāri satiekas (vai sazinās pa tālruni vai tiešsaistes sakaru rīkiem), lai novērtētu starpposmu progresu un pielāgotu vai nu pilnveides mērķus, vai pasākumus to sasniegšanai; 4. Gala novērtējums un turpmāko darbību plānošana. Mentora darba procesa beigās dalībnieki novērtē mērķu sasniegšanu (papildus apspriež darbību kopumu, ko apmācāmais var veikt patstāvīgi).
 Resursi	Mentoru darba plāna veidne (skat. 6. pielikumu) 



PAŠIZGLĪTOŠANĀS PLĀNS

 Par rīku	Lai nodrošinātu darba videi nozīmīgu pašizglītošanos ir nepieciešams veidot plānu un parūpēties par plāna realizācijas dokumentāciju. Beigās kompetences novērtē, tās demonstrējot (kompetences tests). Rīks ir derīgs mācību aktivitāšu plānošanas atvieglošanai.
 Mērķis	Sagatavot reālistisku pašizglītošanās plānu
 Lietotājs	VSO MVU, pieaugušo izglītības sniedzēji  
 Saturs	1. Izglītojamo informācija, darba vietas informācija, izglītotāju informācija. 2. Mācību process (mērķi un uzdevumi, studiju programmā nepieciešamās kompetences, studiju procesa organizēšana, atgriezeniskā saite par mācībām, novērtēšanas procedūra). 3. Pašizglītošanās apraksts (profesionālo uzdevumu laikā iegūtās kompetences, dokumentācijas plānošana, pagaidu grafiks, plāns teorētiskās informācijas un profesionālo uzdevumu izpratnes iegūšanai). 4. Kompetenču demonstrēšana (kā, kad, dokumentācija, visu to dokumentu saraksts un aktualizēšana, kas ir daļa no kompetenču demonstrēšanas). 5. Vadlīnijas (tikšanās datumi, vadlīnijās risinātās tēmas). 6. Datu aizsardzība.
 Resursi	Pašizglītošanās plāna veidne (skat. 3. pielikumu) 

APMĀCĪBU PLĀNS

 Par rīku	Apmācību plāns palīdz strukturēt MVU izglītības procesu. To izstrādā pieaugušo izglītotājs vai mentors pēc MVU izglītības vajadzību izpēti un vienošanās par apmācību formu.
 Mērķis	Strukturēt MVU izglītības procesu, nodrošināt iesaistītajiem darbiniekiem atbalstu un plānošanu personīgajai pilnveidei.
 Lietotājs	Pieaugušo izglītotāji, VSO MVU  
 Saturs	1. Mācīšanās pieeja; 2. Didaktisks modelis / pedagoģiska pieeja (arī digitālā vidē); 3. Mērķgrupas raksturojums un atgriezeniskā saite; 4. Studiju saturs; 5. Mācību materiāli; 6. Uzdevumi un studiju režīmi; 7. Tehnoloģija; 8. Izglītotāja aktivitātes; 9. Atgriezeniskā saite un novērtējums; 10. Citi jautājumi, kas jāņem vērā.
 Resursi	Pedagoģiskā plāna veidne (skat. 9. pielikumu) 



PERSONĪGO KOMPETENČU PILNVEIDOŠANAS PLĀNS

 Par rīku	Rīks ir veidnes formā, kas sastāv no 10 jautājumiem un ko var izmantot, plānojot MVU personāla kompetenču pilnveidošanas procesus. Veidne pēc būtības ir visaptveroša un aptver visu mācīšanās un apmācības procesu (kompetenču pilnveidošanu). Izglītības pakalpojuma sniedzējs ir atbildīgs par to, lai visi veidnē sagatavotie jautājumi procesa laikā tiek apspriesti un atbildēti. Diskusijas notiek starp izglītojamo un izglītotāju
 Mērķis	Strukturēt MVU pedagoģisko procesu, nodrošināt attiecīgajiem darbiniekiem atbalstu un plānošanu personīgajai pilnveidei
 Lietotājs	Pieaugušo izglītotāji, VSO MVU  
 Saturs	Veidnes jautājumu grupas: 1. Personiskā informācija 2. Kvalifikācija 3. Plānotie kvalifikācijas moduļi 4. Iepriekšējās darba pieredzes / prasmju atzišana. Darba pieredze kvalifikācijas jomā 5. Cita darba pieredze 6. Iepriekšējā kvalifikācija / eksāmens 7. Iepriekšējo mācību novērtējums 8. Pašreizējo prasmju novērtējums 9. Vadlīnijas un īpašs nepieciešamais atbalsts 10. Individuālo apmācību vadlīnijas
 Resursi	Personīgās pilnveidošanās plāna veidne (skat. 8. pielikumu) 

APMĀCĪBU NORISES IZVĒRTĒŠANAS VEIDLAPA

 Par rīku	Apmācību rezultāta vai sekmju novērtēšanai vienmēr ir svarīgi saņemt atgriezenisko saiti no dalībniekiem, t.i., minētajiem uzņēmuma darbiniekiem (kurša/nodarbības beigās palūdzot viņiem aizpildīt novērtējuma veidlapas). Vispārīgi izglītojamajam ir jānovērtē apmierinātības līmenis attiecībā uz dažādiem mācību kursa aspektiem.
 Mērķis	Saņemt atgriezenisko saiti par mācību aktivitātēm.
 Lietotājs	Pieaugušo izglītotāji, VSO MVU  
 Saturs	Atgriezeniskās saites veidlapas jautājumos jāiekļauj tādas tēmas kā: - Apsolītā satura atbilstība kursa aprakstam un realitātē; - Vispārīgs ieguvumu novērtējums; - Kurša skolotāju, instruktoru, mentoru u.c. novērtējums; - Materiāli, metodes, noskaņa; - Informācija par turpmāku saziņu.
 Resursi	Atgriezeniskās saites veidlapa mācību dalībniekiem (skat. 10. pielikumu) 

3. Rekomendācijas iesaistītajām pusēm

Viena no projekta mērķgrupām ir iesaistītās puses (piemēram, valsts iestādes, kas ir atbildīgas par izglītības vadlīnijām un konsultācijām, izglītības kvalitātes nodrošināšanu, darba devēju asociācijas, arodbiedrības, pieaugušo izglītības asociācijas u.c.). Mirklī, kad plānošanas process ir tikko sācies, ir grūti spriest, kā izskatīsies plānošanas dokumentu gala versijas katrā projekta valstī. Tomēr personām, kas ir ieinteresētas mūžizglītībā un pieaugušo izglītībā, ir iespēja kopumā novērtēt, kādi pasākumi un rīcības varētu būt visefektīvākie, kādi būtu to ietekmes rezultatīvie rādītāji, kā mainīt līdzekļu pārvaldības pieejas, kā līdzsvarot ES fonda vertikālo un horizontālo ietekmi, kā integrēt transversālo problēmu risinājumus (dzimumu līdztiesība, visa veida diskriminācijas un nevienlīdzības samazināšana, vienlīdzīgu iespēju izveide visiem) plānotajās darbībās.

Mēs iesakām izmantot kontrolsarakstu: **iesaistīto pušu iespēju un risku novērtējums**.

Kontrolsarakstā ietilpst šādi jautājumu bloki:

1. Novērtējums par VSO MVU cilvēkresursu pilnveidošanas atspoguļojumu valstu nacionālajos ilgtermiņa attīstības un dažādu individuālo politiku izstrādes dokumentos, tostarp mūžizglītības un pieaugušo izglītības politikas dokumentos;
2. Saikne un pēctecība starp nacionālajiem attīstības plāniem, dažādiem nozaru politikas dokumentiem, lai veicinātu VSO MVU cilvēkresursu pieejamību un pilnveidi;
3. Pašreizējās valsts izglītības politikas, tostarp vispārējās mūžizglītības politikas, augstākās, profesionālās un pieaugušo izglītības politikas, tiešā un netiešā ietekme uz VSO MVU cilvēkresursu pilnveidi;
4. Valsts un ES fondu tiešais atbalsts (pašreizējais, 2021. - 2027. gada posmam plānotais) VSO MVU kompetenču pilnveidei;
5. Pieaugušo izglītības sniedzēju pakalpojumu kvalitātes, daudzveidības, teritoriālās izplatības nodrošināšana VSO MVU cilvēkresursu pilnveidošanai un pakalpojumu sniedzēju konkurētspējas veicināšanai;
6. Karjeras un izglītības konsultāciju pieejamība VSO MVU darba devējiem un darbiniekiem;
7. VSO MVU darbinieku mācīšanās motivācijas un faktisko mācību iespēju novērtējums, tostarp par augstākās formālās izglītības iegūšanu, turpmāku profesionālo izglītību, neformālo izglītību vispārīgai un profesionālai pilnveidei;
8. Novērtējums par nepieciešamajām izmaiņām valsts un ES finanšu resursu pārvaldes mehānismos.

Resursi: Kontrolsaraksts (**skat. 16. pielikumu**) 



4. Tematiski metodoloģiski un institucionāli ieteikumi iesaistītajām pusēm

4.1. Pieaugušo izglītotāji un eksperti

Metodoloģiskais līmenis:

- 1) **Izstrādāt un ieviest rīkus konkrēta uzņēmuma cilvēkresursu kompetenču (izglītības) vajadzību apzināšanai:**
 - vienoties par vizīti vai virtuālu tikšanos uzņēmumā un veikt personīgas intervijas ar cilvēkresursu vadītāju, izpilddirektoru vai jebkuru citu personu, kas atbild par cilvēkresursu vadību un attīstību.
 - izmantot pastāvošās veidnes vai izstrādāt jaunas, lai dokumentētu uzņēmuma vajadzības.
 - Intervēt uzņēmuma darbiniekus, diagnosticēt viņu kompetences līmeni konkrētā jomā, lai izglītības darbības saturu labāk piemērotu viņu vajadzībām.
- 2) **Pielāgot piedāvājumu uzņēmuma vajadzībām / tā vides īpatnībām:** pielāgošanās uzņēmuma vajadzībām nozīmē ne tikai ņemt vērā darbinieku kompetences līmeni, bet arī ņemt vērā organizatoriskos aspektus, piemēram, darba laiku (regulāras 8 stundu darba dienas, darbs maiņās utt). Dažās profesijās apmācība ārpus objekta nav īsti iespējama, kas nozīmē, ka tās jāaizstāj ar aktivitātēm, kas balstītas uz darbu, vai tiešsaistes nodarbībām / aktivitātēm. Apmācību formāts varētu būt pilna laika apmācība klātienē (5-6 dienas nedēļā), nepilna laika apmācība ar klātienes komponenti (piemēram, divas reizes nedēļā vakaros), tiešsaistes mācības ar vairākām klātienes apmācību nodarbībām (piemēram, nedēļas nogalēs);
- 3) **Nobeigumā novērtēt apmācību aktivitāšu rezultātus:**
 - a) saņemot atgriezenisko saiti no dalībniekiem, t.i., minētā uzņēmuma darbiniekiem.
 - b) sazinoties ar darba devēju, lai noskaidrotu apmierinātības līmeni un sakarību starp sākotnējām cerībām un gala rezultātu;
- 4) **Piedāvāt turpmākas rīcības** – tas nozīmē, ka, piemēram, aptuveni mēneša laikā klients var sazināties ar izglītotāju vai konsultantu, lai saņemtu atbildes uz jautājumiem, kas radušies, vai saņem atgriezenisko saiti par tikko ieviesto praksi, rīcības modeļiem utt;
- 5) **Veikt regulāras reālās situācijas pārbaudes:** izstrādājot izglītības pakalpojumu portfeli uzņēmumiem, ieteicams pārbaudīt, vai tie joprojām ir pieprasīti. Lai to izdarītu, var salīdzināt statistiku par dalību iepriekšējos dažos gados, atkārtotu pieprasījumu skaitu par to pašu aktivitāti vai jaunām aktivitātēm par līdzīgām tēmām, ko iesniedz tas pats uzņēmums, u.c.;
- 6) **Regulāri uzlabot un aktualizēt savas digitālās prasmes un izstrādāt tiešsaistes / digitālo izglītības piedāvājumu portfeli.** Digitalizācijas līmenis uzņēmumos ikdienas pieaug, tāpat arī digitālo rīku skaits, ko tie varētu izmantot cilvēkresursu vadības un pilnveidošanas nolūkos. Lai varētu konsultēt uzņēmumus par to lietošanu, pieaugušo izglītotājam vai konsultantam ir pašam jābūt "digitāli prasmīgam". Tas nozīmē, ka no vienas puses ir jābūt informētam par tirgū pieejamiem bezmaksas un maksas digitālajiem risinājumiem, no otras puses tie jālieto savā praksē. Tādējādi jūsu metodoloģisko rīku komplekts var tikt bagātināts un darba režīmi ar uzņēmumiem var tikt dažādoti, attiecīgi ilgtermiņā piesaistot jaunus klientus.



Institucionālais līmenis:

- 1) Izstrādāt procesa organizācijas vadlīnijas **izglītotāju piesaistei, atlasei un kvalifikācijas celšanai**. Pieaugušo izglītības centri bieži vien lielā mērā ir atkarīgi no ārējo izglītotāju darba, bet ārējo izglītotāju ir maz. Tādēļ ir svarīgi veikt pārdomātas darbības izglītotāju piesaistei un atlasei un kvalifikācijas celšanai, lai viņi pēc tam būtu lojāli;
- 2) Veiksmīga un savstarpēji izdevīga sadarbība starp pieaugušo izglītības iestādēm / ekspertiem nav tikai attiecīgu apmācību programmu un pakalpojumu izstrāde vien. Ir nepieciešams uzturēt augstu **sadarbības līmeni ar kolēģiem un minēto uzņēmumu pārstāvjiem** – vai nu darba grupā, ekspertu komisijā, konkrētas nozares/profesijas tīklā utt. It īpaši svarīgi tas ir nozarēs, kas ir identificējamās kā "viedās specializācijas" jomas reģionā;
- 3) Augsti kvalificētu darbinieku iesaistes nodrošināšanai ideālā gadījumā jāsākas ilgi pirms darba pārrunām un darbā pieņemšanas posma. Svarīga loma ir **duālajai profesionālajai izglītībai (PIA) / duālai mācekļībai**, kas paredz saiknes izveidi starp izglītojamā teorētiskām zināšanām un praktiskām prasmēm un nodrošina netraucētu pāreju no apmācības uz darba pasauli. Protams, no PIA ieinteresēto personu puses ir nepieciešama stingra apņemšanās duālās PIA ietvaros, tādēļ kopīga lēmumu pieņemšana un sadarbība jāveicina, izmantojot formālus mehānismus (kuros ir integrētas visu dalībnieku intereses);

4.2. VSO MVU

- 1) Pirmais solis pretī konsekventai un visaptverošai personāla pilnveidei ir apzināšanās, ka darbinieki, to kompetences līmenis un augsts iesaistes līmenis ir viens no galvenajiem faktoriem jebkura uzņēmuma dzīvotspējā un panākumos. Paturot to prātā, uzņēmuma cilvēkresursu vadītājam, īpašniekam vai izpilddirektoram jāpāriet pie nākamā soļa – cilvēkresursu pilnveidošanas stratēģijas izstrādes. Daudzos gadījumos cilvēkresursu pilnveidošanas stratēģijas pamatā ir personāla apmācību aktivitāšu kopums, neatkarīgi no uzņēmuma vispārējās stratēģijas, turpretim stratēģiskai personāla pilnveidošanai, personāla vadības stratēģijai, cilvēkresursu piesaistei un personāla mārketingam jāveido visaptveroša pakete, kas ir saskaņā ar uzņēmuma globālajiem mērķiem. Skaidrs, ka katra uzņēmuma iespējas ieguldīt naudu un pūles darbinieku pilnveidošanā var būt lielā mērā atšķirīgas. Šajā nozīmē cilvēkresursu pilnveidošanas stratēģijai ir jāsastāv no pasākumu un aktivitāšu pamatkomplekta, kas no vienas puses nodrošinās pastāvīgu un atbilstošu personāla pilnveidi, un no otras puses būs saskaņā ar uzņēmuma iespējām.



Galvenie cilvēkresursu pilnveidošanas stratēģijas izstrādes soļi ir:

1. Vajadzību analīze	Šis solis ir paredzēts informācijas iegūšanai par pašreizējo situāciju un paredzamajām izmaiņām. Šim mērķim var izmantot detalizētu SVID analīzi. Aktuālo datu avoti ir: intervijas ar darbiniekiem, oficiāla statistika, demogrāfijas pētījumi, vecuma atšķirību analīze uzņēmumā, informācija par rezultātiem utt. Analīzē iekļauj divas sastāvdaļas: ārējo izaicinājumu novērtējumu un uzņēmuma kopējo nosacījumu novērtējumu.
2. Mērķu noteikšana	Šajā solī apzināto darbības jomu piemēri satur informāciju par stratēģisku darbības jomu, mērķiem un pasākumiem. Kad ir apzināti iespējamie darbības virzieni, tos jānovērtē saskaņā ar dažādiem kritērijiem: nepieciešamie rīki, riski, ieguvumi utt. Ņemot vērā šos kritērijus, var veikt vispārīgu novērtējumu un noteikt prioritāti katrā darbības jomā. Jāņem vērā, ka daži no ieteiktajiem mērķiem un darbībām var būt savstarpēji pretrunīgi: piemēram, daži pasākumi, kas ir paredzēti izmaksu optimizācijai, var traucēt klientu lojalitātes stiprināšanas mērķim.
3. Pilnveidošanas plānošana	Šajā solī tiek apzināti darbību prioritārie virzieni un tiek sakārtoti personāla pilnveidošanas stratēģijā. Darbības prioritāro jomu noteikšana ir iespējama tikai tad, kad ir gūta skaidra sapratne par pašu biznesa modeli un kā tas atšķiras no konkurentu modeļa.
4. Īstenošana	Šajā posmā tiek īstenots iepriekšējā solī izstrādātais plāns. To var veikt vai nu saviem spēkiem, vai piesaistot ekspertus no ārpuses.
5. Monitorings	Šajā posmā paredzēta cilvēkresursu pilnveidošanas stratēģijas pārskatīšana un regulāra aktualizēšana atkarībā no ārējiem faktoriem (piemēram, tirgus apstākļiem) un iekšējiem kopējiem nosacījumiem.

- 2) **Sagatavojiet zināšanu, prasmju un kompetenču sarakstu**, kas jāapgūst katrai galvenajai profesiju grupai jūsu uzņēmumā – to var izmantot, lai novērtētu potenciālo darbinieku kompetences darba pārrunu laikā (un ideālā variantā, novērojot, kā kandidāts izpilda testa vingrinājumus), kā arī lai novērtētu ilggadējo darbinieku pašreizējo kompetenču un/vai progresu līmeni. Sākuma atsaucei var izmantot Eiropas vai nacionālo kvalifikācijas sistēmu, kurā ir uzskaitīti mācību rezultāti (zināšanu, prasmju, atbildības un autonomijas kontekstā) konkrētās profesijās.
- 3) **Uzturiet pastāvīgu komunikāciju ar darbiniekiem**. Tā var šķist darbība, kas aizņem ļoti daudz laika, bet, izvēloties īstos rīkus, regulāra komunikācija ar darbiniekiem var lielā mērā veicināt pozitīvu darba atmosfēru un it īpaši vispārējo uzņēmuma veikspēju.
- 4) **Ieviesiet regulāru personīgu interviju praksi ar darbiniekiem** (vismaz reizi gadā). Šādas tikšanās var ieplānot laikā, kad uzņēmuma saimnieciskā darbība ir mierīgāka, kad klientu pieprasījums nedaudz samazinās. Personīgas tikšanās dod lielisku iespēju sniegt atgriezenisko saiti par darbinieka progresu, sniegt ieteikumu turpmākiem uzlabojumiem un ideālā variantā kopīgi izveidot vienkāršu plānu šo uzlabojumu mērķu sasniegšanai. No otras puses, šādas tikšanās laikā cilvēkresursu vadītājs var arī saņemt atgriezenisko saiti no darbinieka – it īpaši viņa novērtējumu par personīgo progresu, stiprajām un vājajām pusēm, rūpēm un idejām par darba procesu uzlabošanu uzņēmumā utt.



5) **Veiciet apmācības aktivitātes.** Apmācību aktivitāšu veids, biežums, ilgums un apjoms ir atkarīgs no daudziem faktoriem, tādiem kā uzņēmuma iespējas (tostarp finansiālās), apmācībā risināmās problēmas apmērs, darbinieku iespējas pārtraukt darbu uz kādu laiku utt. Pastāv vairāki varianti apmācību aktivitāšu organizēšanai, atbalstam un vadīšanai:

- a) Motivēt darbiniekus pašiem uzlabot savas zināšanas un prasmes un mudināt uz zināšanu apmaiņu kolēģu starpā;
- b) Izmantot augsti kvalificētu darbinieku zināšanas, veicot apmācību darbā (mācību aktivitātes darbā);
- c) Veikt ārējo apmācību, apmeklēt arodam konkrēti paredzētus pasākumus utt.

Variantus var apvienot vai izmantot neatkarīgi vienu no otra.

4.3. Iesaistītās puses

1) **Nodrošiniēt savlaicīgu informācijas apmaiņu, izmantojot dažādus sakaru kanālus.**

2) **Izstrādājiēt pakalpojumu portfeli, kas ir paredzēts dalīborganizāciju spēju veicināšanai:**

- sniedzot konsultācijas komercsektorā pārstāvētajām profesijām paredzētu padziļinātu apmācību izstrādei un īstenošanai, pieaugušo izglītotāju padziļinātai apmācībai un sadarbībai, ar eksāmeniem saistītiem pakalpojumiem;
- izstrādājot vadlīnijas, rokasgrāmatas un atbalsta materiālus par dažādām tēmām un dažādām programmasjomām;
- veidojot padziļinātu apmācību kursus pieaugušo izglītības centru darbiniekiem un izglītotājiem;
- sniedzot konsultācijas par tematu "atvērto kursa programma", darbs ar korporatīviem klientiem, līdzekļu piesaiste utt.;
- izpēte un zināšanu nodošana (pasākumu organizēšana par inovāciju nodošanu un labāko praksi, statistikas datu pētījumiem, stratēģijas un pētījumi par tēmām, kas ir aktuālas pieaugušo izglītības centriem);
- lobēšana un sadarbība.

Šos pakalpojumus sniedz dažādas tematiski saistītās grupas, kuru sastāvs atšķiras atkarībā no temata un iesaistes veida.

3) **Radiet iespējas informācijas un ideju apmaiņai.** Regulāras sanāksmes veido platformu jaunāko ziņu, rūpju, tendenču u.c. apmaiņai. Dažādu sektoru pārstāvju, gan uzņēmumu, gan izglītības sniedzēju uzaicināšana uz šādām sanāksmēm var pirmajiem dot iespēju paust savas vajadzības un prasības, bet pēdējiem labāk pielāgot savus izglītības pakalpojumus uzņēmumu faktiskajām vajadzībām.

4) **Veiciniet sadarbību vietējā un reģionālā līmenī, uzsāciet starpresoru darba grupu izveidi.**



Izmantoto avotu saraksts

Intergenerational Learning Partnership Over 55. *ILPO55 Mentoring Method for Intergenerational activities in the FSS*. [Tiešsaistē] Pieejams:

http://www.uninettunouniversity.net/allegati/1/subsites/ilpo55/EMPLOYABILITY_PORTFOLIO_METHOD%201%20-%20MENTORING%20METHOD%20-%20FINAL_REV%20B.pdf

International Labour Office, Skills and Employability Branch / Employment Policy Department (2018) Recognition of Prior Learning (RPL): Learning Package; Geneva. Pieejams:

https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_626246.pdf

Halttunen, J. <https://blogit.jamk.fi/jamk2030/2019/08/27/jamk-toteuttaa-visiota-digitaalisesta-uuden-sukupolven-korkeakoulusta/>

Lonka, K., Makkonen, J., Litemanen, T., Berg, M., Hietajärvi, L., Nourteva, M. (2017). Tie laaja-alaiseen osaamiseen: Microsoft. Pieejams: <https://epale.ec.europa.eu/fi/resource-centre/content/tie-laaja-alaiseen-osaamiseen>

Manchester Metropolitan University. *Mentoring Guidelines*. [Tiešsaistē] Pieejams:

<https://www.bradfordvts.co.uk/wp-content/online-resources/teaching-learning/mentoring/mentoring%20guidelines%20-%20a%20handbook%20for%20new%20mentors.pdf>

Okoli, C.I., Ifeoma, S. (2020). Extent of strategic human resources management practices adopted by owners of smes for business success in anambra state. *European Journal of Marketing* 1(2).

Reynolds, M. (2020). Operational HR Management Vs. Strategic HR Management. Pieejams:

<https://smallbusiness.chron.com/operational-hr-management-vs-strategic-hr-management-62125.html>

Robinson J. *Mentoring Program*. Guidance and Program Plan. [Tiešsaistē] Pieejams:

https://www.energy.gov/sites/prod/files/2014/11/f19/DOE_Mentoring%20Guidance%20%20Pgm%20Plan2_o.pdf

Schönfeld S, Tschirner N. *Mentoring – eine Einführung. Teil 1*. GEW-Handbuch Mentoring. [Tiešsaistē] Pieejams:

https://www.gew.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=25046&token=34660130c76dfa2aff57ded89f58e48467fafe24&sdownload=&n=100420_Teil_1-_GEW_Mentoring-Handbuch.pdf

Vau, I. (2013). Recognition of Prior Learning; Primus Programme Office; Tartu. Pieejams:

https://issuu.com/primusprogramm/docs/vota_hindaja_eng_loplik

Hipersaites:

<https://www.apprenticeship-toolbox.eu/germany/apprenticeship-system-in-germany>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/411>

<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-20-digital-competence-framework-citizens-update-phase-1-conceptual-reference-model>

<https://www.ely-keskus.fi/en/web/ely-en/frontpage>

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/>

<https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/Strategic-Human-Resource-Management-in-Practice.pdf>

https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/Forschung/knowME_-_LV_-_Zinasanas_ka_bagatiba_-_Atklaj_zinasanas_sava_uznemuma.pdf

<https://job-wizards.com/en/knowledge-management-intellectual-capital-for-smes/>

https://www.keskisuomi.fi/in_english

<https://www.myhrtoolkit.com/blog/traditional-hr-vs-strategic-hr>

<https://www.sekes.fi/en>

<https://sisu.ut.ee/skytteinternship/starr-method-self-evaluation-traineeship>

<https://unevoc.unesco.org/home/fwd2UNEVOC+Publications>

<https://www.yrittajat.fi/en/about-suomen-yrittajat-526258>

Pielikums

1. pielikums

Anketa vadītājiem

Vispārīgi (galvenokārt kvalitatīvi) jautājumi

- ▶ Kādas ir galvenās izglītības vajadzības jūsu uzņēmumā pašlaik (pāris mēnešu - nākamā gada laikā) un nākotnē (nākamo 2-5 gadu laikā)?
- ▶ Aprakstiet, cik nepieciešama katra no tām ir jūsu uzņēmumam un tā uzņēmējdarbībai? Kuras ir vissvarīgākās un kāpēc?
- ▶ Kādas prasmes un zināšanas jūsu uzņēmuma personālam ir vissvarīgākās veiksmīgai uzņēmuma darbībai un attīstībai?
- ▶ Norādiet, kāda veida prasmes un zināšanas trūkst vai ir nepieciešams paplašināt? Vadības prasmes, uzņēmējdarbības prasmes, IKT prasmes, mārketinga un tirdzniecības prasmes, komunikācijas prasmes, jūsu pašreizējai un/vai turpmākai darbības jomai specifiskas prasmes utt.
- ▶ Aplēsiet, cik daudz darba laika un naudas ir iespējams/var reāli piešķirt personāla apmācību aktivitātēm?
- ▶ Kādas ir galvenās barjeras vai šķēršļi, kas var kavēt izglītības aktivitātes jūsu uzņēmumā? Norādiet un paskaidrojiet, cik nopietni un ilgstoši šie šķēršļi var būt?
- ▶ Vai varat saskatīt jebkādus iespējamus šķēršļus apmācībām?
- ▶ Kam jānotiek, lai izglītības aktivitātes, kuras uzskatāt par svarīgām sava uzņēmuma attīstībai un darbībai, varētu būt iespējamās?

Konkrēti (pārsvarā kvantitatīvi) jautājumi

- ▶ Cik ilgs būtu ideāls darbinieku apmācību process?
- ▶ Apmācību programmas ideālais ilgums (dienās, nedēļās, mēnešos)?
- ▶ Cik reizes un cik bieži (piemēram, 10 reizes vienu reizi nedēļā)?
- ▶ Apmācību ilgums? (piemēram, 2 x 45 min)
- ▶ Izglītības veids? (tiešsaistē, tīmekļsemināri, semināri, lekcijas, darbsemināri utt.)?

2. pielikums

Anketa darbiniekiem

1. tēma: Pašreizējā situācija

- ▶ Aprakstiet, kā jūsu pašreizējā izglītība, zināšanas un prasmes atbilst jūsu darba uzdevumu un ikdienas prasībām?
- ▶ Kuras ir tās zināšanu jomas, kas ir vissvarīgākās, lai sekmīgi izpildītu uzdevumus un padarītu jūsu darbu efektīvāku un nozīmīgāku jums un jūsu uzņēmumam?
- ▶ Kuru specializētu prasmju apguvi uzņēmums sagaida no jums?
- ▶ Aprakstiet jūsu mērķiem pieejamo un derīgo izglītības pakalpojumu pašreizējo situāciju.

2. tēma: Kompetenču (prasmju, zināšanu, attieksmju) vajadzības nākotnē

Aprakstiet, kādu jaunu prasmju un kompetenču nepieciešamību paredzat nākotnē?

- ▶ Ja varētu izvēlēties, vai jūs labprātāk turpinātu pilnveidot savas pašreizējās prasmes un zināšanas, vai apgūtu jaunas prasmes un zināšanu jomas?
- ▶ Kādas varētu būt jūsu turpmākās izglītības vajadzības?
- ▶ Kādi ir jūsu personīgie karjeras mērķi?
- ▶ Vai jums interesē prasmju, zināšanu un kompetenču pilnveidošana? Ja jā, kad un kā? Ja nē, kāpēc nē?

3. tēma: Iespējas un šķēršļi

- ▶ Galvenie šķēršļi/barjeras izglītības aktivitātēm jūsu uzņēmumā un jums personīgi?
- ▶ Iespējamie šķēršļi, kas izriet no grafikiem, laika resursiem, laika, satura kvalitātes un atsaucības kompetenču pilnveidošanas vajadzībām?
- ▶ Kam jānotiek vai kas jādara, lai izglītības aktivitātes būtu reālistiskas?
- ▶ Kuras ir galvenās personas lēmumu pieņemšanā un darbībā?

3. pielikums

Pašizglītošanās plāna saturs

1. Izglītojamā informācija (vārds, adrese, kontaktinformācija).
2. Darba vietas informācija (nosaukums, adrese/atrašanās vieta, kontaktpersona, darbības joma).
3. Mentora, privātā pasniedzēja, trenera vai/un pieaugušo izglītības sniedzēja informācija (nosaukums, adrese/atrašanās vieta, kontaktinformācija).
4. Mācību procesa mērķi un uzdevumi (kompetences, kurss, apmācības):
 - 4.1. apmācību programmai nepieciešamās kompetences;
 - 4.2. ko studēt, kad, kur;
 - 4.3. apmācību režīmi (kā studēt);
 - 4.4. apmācību izvērtēšana;
 - 4.5. kad un kā novērtēt.
5. Pašizglītošanās apraksts:
 - 5.1. kādas kompetences tiek iegūtas profesionālajos uzdevumos;
 - 5.2. kā kompetences tiek iegūtas un kādos profesionālajos uzdevumos;
 - 5.3. kā tiek plānota un nodrošināta dokumentācija;
 - 5.4. kāds ir pagaidu grafiks;
 - 5.5. kāds ir teorētiskās informācijas un izpratnes ieguves plāns profesionālajos uzdevumos (kādi ir avoti un metodes).
6. Kompetenču demonstrēšana:
 - 6.1. kā (darbs profesionālajos uzdevumos, intervija, demonstrējums utt.);
 - 6.2. kad (kompetenču demonstrēšanas datums);
 - 6.3. dokumentācija (iespējamie dokumenti, kas ir uzskaitīti kompetenču demonstrēšanai);
7. Dokumentācija kompetenču demonstrēšanai (visu kompetenču demonstrēšanai izmantojamo dokumentu saraksts un aktualizēšana (portfelis, pārskati, blogs, dienasgrāmata, kompetenču demonstrēšana noteiktajā datumā u.c.).
8. Vadlīnijas:
 - 8.1. tikšanās datumi par vadlīnijām (sākumā, mācību vidū, beigās);
 - 8.2. vadlīnijās apspriestās tēmas.
9. Datu aizsardzība:
 - 9.1. datu, dokumentācijas un materiālu apraksts (MVU specifiskās dokumentācijas saraksts);
 - 9.2. digitālo rīku apraksts;
 - 9.3. tiešsaistes komunikācija (pasts, platformas, tiešsaiste);

4. pielikums

Pašnovērtējums: digitālo rīku izmantošana, vadot darba vidē balstītu mācīšanos

Informēt, konsultēt un sniegt vadlīnijas	Pašlaik neietilpst manos uzdevumos	Neesmu iepazinies vai nespēju izpildīt	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti elementārā līmenī	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti labi	Varu palīdzēt citiem šajos uzdevumos
Varu vadīt izglītojamos digitālo resursu un materiālu izmantošanā, plānojot apmācības (apmācību režīmi, apmācību finansējums, apmācību finansiālie ieguvumi).					
Varu vadīt darba devējus vai darba vietas instruktorus attiecībā uz digitāliem resursiem par apmācību organizēšanu un apmācībām darba vietā (apmācību režīmi, finansējums, darba vietām pieejamie pakalpojumi).					

Nodrošināt un sagatavot kompetenču pilnveidi	Pašlaik neietilpst manos uzdevumos	Neesmu iepazinies vai nespēju izpildīt	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti elementārā līmenī	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti labi	Varu palīdzēt citiem šajos uzdevumos
Varu izmantot digitālos rīkus, plānojot mācekļu (un citus aktuālus līgumus), vadot personīgos kompetenču pilnveidošanas plānus un apmācot darba vietas instruktorus veikt uzdevumus.					
Varu dot norādījumus darba devējiem, darba vietas instruktoriem un apmācāmajiem par to, kā izmantot dažādus digitālus rīkus sadarbībai un komunikācijai (t.i., Teams, Zoom, Skype)					

Novērtēt attīstību attiecībā uz mācību mērķiem (kompetenču pilnveide)	Pašlaik neietilpst manos uzdevumos	Neesmu iepazinies vai nespēju izpildīt	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti elementārā līmenī	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti labi	Varu palīdzēt citiem šajos uzdevumos
Varu izmantot digitālus rīkus, lai novērtētu attīstību saistībā ar mācību mērķiem un novērtētu kompetences kompetenču testos.					
Varu apmācīt darba devēja pārstāvjus, darba vietas instruktorus un izglītojamos par to, kā izmantot digitālos rīkus mācību un kompetenču testu novērtēšanā.					
Izmantojot digitālos rīkus, varu ņemt vērā datu aizsardzības jautājumus.					
Varu informēt darba vietas instruktorus un izglītojamos par datu aizsardzības principiem.					
Es saprotu uzņēmuma specifisko datu aizsardzības nozīmi un varu no savas puses nodrošināt datu aizsardzību.					

Atgriezeniskā saite un atgriezeniskās saites izmantošana	Pašlaik neietilpst manos uzdevumos	Neesmu iepazinies vai nespēju izpildīt	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti elementārā līmenī	Varu izpildīt / esmu iepazinies ļoti labi	Varu palīdzēt citiem šajos uzdevumos
Es varu izmantot digitālus rīkus atgriezeniskās saites iegūšanai.					
Es varu dokumentēt informāciju par atgriezenisko saiti digitālās sistēmās.					

5. pielikums

Trenera (pieaugušo izglītotāja) IKT prasmju novērtējums

1. tēma – Analītika un radošais darbs, informācijas pārvaldība

1. prasme – Informācijas izveide

Svarīga prasme ir ne tikai meklēt, pārvaldīt, lietot un novērtēt informāciju, bet nākotnē aktuālas ir arī informācijas un mediju izveides prasmes. Pamata izglītībā izglītojamajiem ir svarīgi spēt izveidot jaunu saturu un izstrādāt dažādas programmatūras un rīkus satura izveidei un pašu darbam. Spēja vizualizēt informāciju ir būtiska.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs nevada izglītojamās informācijas izveidē, izmantojot IKT.	Izglītojamie iepazīst dažādus veidus, kā izveidot saturu, izmantojot IKT. Izglītojamie iepazīst dažādus vizualizācijas veidus.	Izglītotāja vadībā izglītojamie vingrinās satura izveidē un vizualizācijā.	Izglītojamie apvieno dažādas metodes, veidojot saturu. Izglītojamie sadarbojas un dalās savos rezultātos ar citiem izglītojamajiem. Izglītotājs vada izglītojamās izveidotās informācijas vizualizācijā un novērtē, kā dažādas vizualizācijas iederas dažādos kontekstos.

2. prasme: Informācijas pārvaldība

Informācijas daudzums, pieejamība un izveide būtiski pieaug. Izglītojamajiem ir svarīgi iemācīties pārvaldīt (saglabāt, arhivēt un koplietot) informāciju. Spēja pārvaldīt, noformēt un kombinēt informāciju ir svarīga problēmu risināšanā un jaunas informācijas izveidē. Izglītojamie izveido portfeli par savu darbību un veic savas domāšanas pilnveidošanās pašnovērtējumu.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs nepiedāvā izglītojamajiem dažādas iespējas digitālās informācijas pārvaldībai (platformas, mākoņu risinājumus, kopīgas mapes) vai pat iespējas iegūt par tām informāciju.	Izglītotājs piedāvā informāciju...	Izglītojamie izmanto...	Izglītojamais izveido jaunus veidus un koplieto...

3. prasme: Informācijas ieguve

Tā kā informācijas daudzums strauji pieaug, ir nepieciešama efektīva un uzticama informācijas ieguve. Vingrināšanās dažādu meklētājprogrammu un datu krātuvju izmantošanā, izpratne par to funkcionālo loģiku un spēja novērtēt informācijas uzticamību izglītojamajiem ir svarīga prasme. Būtiski ir apzināties informācijas iegūšanas daudzveidību (citus veidus papildus meklētājprogrammām) un saprast, cik svarīgi ir apstrādāt *un izmantot informāciju*.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs nepiedāvā izglītojamajiem iespējas vingrināties informācijas ieguvē.	Izglītotājs piedāvā informāciju par visbiežāk izmantotajām meklētājprogrammām...	Izglītojamie izmanto biežāk lietotās meklētājprogrammas un datu krātuves/avotus...	Izglītojamie kopīgi izveido jaunus veidus informācijas ieguvei, kombinēšanai un koplietošanai...

2. tēma – Praktiskās prasmes un programmēšana

1. prasme: Aparatūras un programmatūras pārvaldība

Izglītojamajiem ir svarīgi saprast dažādas digitālās aparatūras funkcionālo loģiku un principus un dažādu programmatūru izmantošanu, kā arī ar tām saistītos jēdzienus. Spēja atpazīt, izvēlēties un izmantot dažādus aparatūras un programmatūras veidus ir nepieciešama, lai varētu izmantot dažādu mācīšanās un citu aktivitāšu risinājumus un rīkus.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs neplāno mācīt tādā veidā, lai piedāvātu izglītojamajiem iespējas apgūt digitālo aparatūru un programmatūru.	Izglītotājs piedāvā informāciju...	Izglītojamie lieto aparatūru un programmatūru izglītāja uzraudzībā...	Izglītojamais neatkarīgi lieto aparatūru un programmatūru un izmanto tās plaši...

2. prasme: Programmēšana un algoritmiskā domāšana

Izglītojamajiem ir svarīgi atpazīt programmēšanas būtiskos jēdzienus un praksi un saprast, kā tie ir saistīti ar viņu ikdienas dzīvi, plānojot dažādu iekārtu un pakalpojumu procesus. Izglītojamajiem ir jābūt vienlīdzīgām iespējām un piekļuvei algoritmiskās domāšanas un programmēšanas prasmju pilnveidošanai, lai saprastu un spēku izskaidrot digitālo pasauli un sabiedrību. Algoritmiskās prasmes palīdz izglītojamajiem izveidot savas pašu idejas un risinājumus. Izglītojamie arī mācās saskatīt IKT iespējas visās iespējamās jomās un sektoros.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs savā mācībā neiekļauj tēmas par programmēšanu un algoritmisku domāšanu.	Izglītotājs vada izglītojamās algoritmiskās domāšanas tēmu izpētē un uzdod viņiem vienkāršus programmēšanas uzdevumus.	Izglītojamie padziļināti koncentrējas uz jēdzieniem un praksi...	Izglītojamais padziļināti koncentrējas uz programmēšanas un algoritmiskās domāšanas dizaina procesiem...

3. tēma: Atbildīga un droša darbība

1. prasme: Atbildība, tiesību akti un intelektuālā īpašuma tiesības

Izglītojamajiem ir svarīgi apzināties un atpazīt tiesību aktus, kas regulē interneta sakarus, un saprast, kas ir un nav atļauts (t.i., privātums, intelektuālā īpašuma tiesības). Tikpat svarīgi ir spēt kritiski izpētīt intelektuālo īpašuma tiesību likumu vēsturi un veidošanos kā dažādu interešu grupu izpausmes un kā atšķirīgus rezultātus dažādām grupām.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs savā mācībā stāsta par tiesību aktiem, kas regulē interneta sakarus.	Izglītotājs sniedz informāciju...	Izglītojamais pēta...	Izglītojamais kritiski analizē...

2. prasme: Drošība un risku vadība

Internetā pastāv daudz drošības un aizsardzības problēmu un risku, kas ietekmē cilvēkus un informāciju. Pamata izglītības izglītojamajiem ir svarīgi atpazīt šos riskus un pienācīgā veidā aizsargāt savas darbības.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs savā mācībā pastāsta par drošības jautājumiem.	Izglītotājs ievada diskusiju par drošības jautājumiem...	Mācību kontekstā izglītojamie tiek vadīti savu drošības problēmu izpētē...	Izglītojamie neatkarīgi mācās pētīt un novērtēt...

3. prasme: Ergonomika

Laba ergonomika ir visu cilvēka darbības līmeņu svarīgs elements. Ergonomika aptver gan fiziskos, gan kognitīvos aspektus. Tādēļ ir svarīgi, ka izglītotājs parūpējas par savu un izglītojamo darba ergonomiku un cenšas radīt izglītojamajos spēju noteikt šos jautājumus un pašiem tos regulēt.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs ņem vērā ergonomiku, mācot un izklāstot situācijas.	Izglītotājs māca...	Izglītojamie aktīvi praktizē...	Izglītojamie var patstāvīgi parūpēties...

4. tēma: Mijiedarbība un sadarbība

1. prasme: IKT (digitālās) mijiedarbības un komunikācijas prasmes un sadarbība

Izglītojamais ir jāvada drošā un piemērotā digitālajā mijiedarbībā. Svarīgi ir apgūt skaņas komunikācijas un mijiedarbības veidus un rīcību digitālajā vidē, un kā šo vidi var izmantot mācībām un dialogam starp mājām un skolām. Izglītojamajiem ir svarīgi iemācīties drošā veidā izmantot dažādus sadarbības pakalpojumus un atbilstoši pārvaldīt savus publiskos lietotāja profilus. Izglītībā ir svarīgi precizēt veidus, kā digitālās sociālās platformas var izmantot mācībās un kā rīku domāšanai un informācijas izveidei.

0. līmenis	1. līmenis	2. līmenis	3. līmenis
Izglītotājs savā mācībā iekļauj komunikācijas rīkus vai sadarbības pakalpojumus.	Izglītotājs demonstrē...	Izglītojamie aktīvi praktizē...	Izglītojamie izmanto dažādos veidos...

6. pielikums

Mentora darba plāna veidne

APMĀCĀMĀ PERSONAS DATI				
Vārds:	E-pasts:		Kvalifikācija:	
Dzimšanas datums:	Amats:		Pieredze pašreizējā amatā (gados):	
Tālruņa numurs:	Departaments:		Galvenie amata uzdevumi:	
PROBLĒMAS ANALĪZE (pamatojoties uz sākotnējo interviju ar apmācāmo) 1. <i>Apmācāmais savlaicīgi netiek galā ar visu darba apjomu un/vai nespēj nodrošināt kvalitatīvus rezultātus.</i> 2. ... 3. ...				
1. PILNVEIDES MĒRĶIS (zināšanas, prasmes vai kompetences, kas jāiegūst/jāuzlabo): <i>Iepazīstināt apmācāmo ar dažādiem laika pārvaldības un uzdevumu prioritāšu noteikšanas paņēmieniem un dot viņam iespēju tos izmēģināt praksē, lai atrastu visefektīvāko paņēmieni.</i>				
Apmācāmā aktivitātes	Mentora aktivitātes	Mērķa datumi / starpposma mērķi	Nepieciešamie resursi un atbalsts	Panākumu rādītāji
1. <i>Iepazīties ar pasniegtajiem laika pārvaldības un uzdevumu prioritāšu noteikšanas paņēmieniem.</i> 2. <i>Pamēģināt vismaz 1 laika pārvaldības un 1 uzdevumu prioritāšu noteikšanas paņēmieni.</i> 3. <i>Nedēļas beigās pārdomāt, vai piemērotie paņēmieni ir uzlabojuši darba rezultātus.</i>	1. <i>Iepazīstināt apmācāmo ar vienkāršiem un piemērojamiem laika pārvaldības un uzdevumu prioritāšu noteikšanas paņēmieniem (piemēram, Eizenhauera matricu vai "steidzamības - svarīguma" metodi).</i> 2. <i>Saņemt no apmācāmā atgriezenisko saiti par konkrētu paņēmieni izmantošanu, pēc nepieciešamības sniegt alternatīvus risinājumus.</i>	1. <i>Bezsaistes tikšanās reizi 2 nedēļās.</i> 2. <i>Novērtējuma sesija mentoringa programmas beigās.</i>	1. <i>Ieskats par dažādiem laika pārvaldības un uzdevumu prioritāšu noteikšanas paņēmieniem.</i> 2. <i>Pastāvīga saziņa, izmantojot ziņojumapmaiņas pakalpojumus (pēc pieprasījuma).</i> 3. <i>Regulāras tikšanās bezsaistē, novērtējuma sesija beigās.</i> 4. <i>Precizējums no vadītājiem par uzdoto uzdevumu steidzamību/svarīgumu.</i>	1. <i>Virsstundu skaits ir samazinājies (darba un dzīves līdzsvars kopumā uzlabojies).</i> 2. <i>Apmācāmais saņem vairāk pozitīvu atsauksmju no vadītājiem par savu darbu.</i>
PROGRESA NOVĒRTĒJUMS DATUMS: _____ <i>Trīs nedēļu laikā apmācāmais ir pamēģinājis dažādus laika pārvaldības un uzdevumu prioritāšu noteikšanas paņēmienus un ir noteicis, kuri no tiem palīdz viņam sakārtot savu darba laiku un pēc iespējas labāk izpildīt savus darba pienākumus. Rezultātā virsstundu skaits ir samazinājies, un atgriezeniskā saite no vadītājiem par darba kvalitāti ir uzlabojusies.</i>				
PĀRSKATĪTS 1. PILNVEIDES MĒRĶIS: <i>pārskatīšana nav nepieciešama</i>				

2. PILNVEIDES MĒRĶIS (zināšanas, prasmes vai kompetences, kas jāiegūst/jāuzlabo):

Apmācāmā aktivitātes	Mentora aktivitātes	Mērķa datumi / starpposma mērķi	Nepieciešamie resursi un atbalsts	Panākumu rādītāji

PROGRESA NOVĒRTĒJUMS

DATUMS: _____

PĀRSKATĪTS 2. PILNVEIDES MĒRĶIS:**3. PILNVEIDES MĒRĶIS** (zināšanas, prasmes vai kompetences, kas jāiegūst/jāuzlabo):

Apmācāmā aktivitātes	Mentora aktivitātes	Mērķa datumi / starpposma mērķi	Nepieciešamie resursi un atbalsts	Panākumu rādītāji

PROGRESA NOVĒRTĒJUMS

DATUMS: _____

PĀRSKATĪTS 3. PILNVEIDES MĒRĶIS:**GALA NOVĒRTĒJUMS**

DATUMS: _____

TURPMĀKĀS AKTIVITĀTES

7. pielikums

STARR metodes veidne

1. **Personas dati (personas datu ieguve ir atkarīga no vajadzībām, un par to lēmumu pieņem katrā gadījumā atsevišķi)**

Vārds	
Uzvārds	
Nodarbošanās	
Tālrunis	
...	

2. **STARR (situācija, uzdevumi, aktivitātes, rezultāti, izvērtēšana) pašanalīze**

Situācija	Kur tika gūta pieredze (piemēram, darba vietas apraksts)
Uzdevums(-i)	Darbinieka vieta organizācijas struktūrā, regulārie pienākumi un atbildības līmenis
Aktivitātes	Aktivitātes aprakstā uzmanība jāpievērš arī analīzes aspektam, t.i., kāpēc tika izraudzīts šis konkrētais darbības virziens un kādas būtu bijušas alternatīvas, bet arī plašāk, piemēram, pamatojoties uz izdarītajām izvēlēm. Apraksts jāraksta tā, lai lasītājs var saprast, kas ir darīts un kāda veida metodes/līdzekļi tiks izmantoti.
Rezultāti	Ja ir aprakstīts garāks darba periods, šeit var izcelt rezultātus, ko darbinieks uzskata par īpaši svarīgiem. No mācību perspektīvas svarīgāk par panākumiem pat būtu aprakstīt rezultātus, kas bija negaidīti un lika analizēt un mainīt rīcību. Tomēr vislabāk būtu aprakstīt rezultātus "pirms tam un tagad" domāšanas veidā, pieteicējam nošķirot iepriekš sasniegtos rezultātus no tā, ko viņš vai viņa sasniedz pašlaik, un aprakstīt to atšķirības.
Pārdomas	Pieteikumā analīzes daļa ir vissvarīgākā. Šajā iedaļā tiek meklēta saikne starp kompetenci vai mācību rezultātu un aprakstīto pieredzi. Analīze ir pašanalīzes veids, pamatojoties uz pieredzes laikā apgūto. Ja darba pieredze ir bijusi ilgāka, analīzē vajadzētu konkrēti aprakstīt, kas ir apgūts un kā apgūtais ir pilnveidots šajā laikā. Analīzei ir jābūt loģiski saistītai ar iepriekšējām, aprakstošajām daļām. Piemēram, ir labi sasaistīt darba rezultātus ar mācīšanos no pieredzes. Analīzē var iekļaut arī nākotnes perspektīvu par to, kas vēl ir jāapgūst vai jāpilnveido.

8. pielikums

Personīgo kompetenču pilnveidošanas plāns

1. **Personas dati** (personas datu ieguve ir atkarīga no vajadzībām, un par to lēmumu pieņem katrā gadījumā atsevišķi)

Vārds		Uzvārds	
Valstspiederība		Valoda	
E-pasts		Tālrunis	

2. **Kvalifikācija**

Kvalifikācijas (vai kursa) nosaukums

3. **Plānotie kvalifikācijas moduļi**

Apmācību moduļa nosaukums	
Apmācību periods	
Sākuma datums	
Aptuvenais apmācību beigšanas datums	
Profesionālās izglītības iestādes nosaukums	

4. **Iepriekšējās darba pieredzes/prasmju atzišana; Darba pieredze kvalifikācijas jomā**

Darba devēja / organizācijas nosaukums	
Pienākumi (uzdevumi, amata apraksts)	
Datums un ilgums	

5. **Cita darba pieredze**

Darba devēja / organizācijas nosaukums	
Pienākumi (uzdevumi, amata apraksts)	
Datums un ilgums	

6. **Iepriekšējā kvalifikācija / eksāmens**

Kvalifikācijas / eksāmena nosaukums	
Iestādes nosaukums	
Izlaiduma gads	

7. Iepriekšējo mācību novērtējums, t.i., kompetence saistībā ar kvalifikāciju, ko iegūst, praktizējot dažādas profesijas vai brīvā laika aktivitātes, vai citā veidā

Kompetences saistībā ar minēto kvalifikāciju	
Darba sertifikāti	
Vērtētājs (izglītotāja vārds un datums)	
Vērtētājs (uzņēmuma pārstāvja vārds un datums)	
Lēmums par iepriekšējās izglītības akreditāciju	
Iemesli pieteikuma noraidīšanai	

8. Pašreizējo prasmju novērtējums

Pašnovērtējums (pilda izglītojamais)

	Izcili	Labi	Viduvēji	Slikti (vāji)
Matemātika	☐	☐	☐	☐
IKT	☐	☐	☐	☐
Angļu valoda	☐	☐	☐	☐
Cits	☐	☐	☐	☐

9. Nepieciešamās vadlīnijas un īpašs atbalsts

--

10. Individuālo studiju vadlīnijas

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

Datums	
Apsvērtie jautājumi	
Dalībnieki	
Saziņas veids	

Paraksti un datums _____

9. pielikums

Apmācību plāns

1. Mācīšanās pieeja

Kāda ir apmācību programmas mācīšanās pieeja un kā tā tiek īstenota apmācībā?
Ko izvēlētā mācīšanās pieeja nozīmē no izglītojamā un izglītotāja viedokļa?
Vai procesā tiek piemēroti digitālie rīki saskaņā ar izvēlēto mācīšanās pieeju?

2. Didaktiskais modelis / apmācību pieeja digitālā vidē

Kādi ir mācību mērķi? Kādas ir skolotāja/izglītotāja darbības? Kādas ir izglītojamo darbības?
Kā izvēlētās apmācību metodes atbalsta mācību mērķus?
Kādas ir izvēlētās mijiedarbības un komunikācijas metodes un rīki (mērķi, kuru personu starpā, izmantojot kurus kanālus)?

3. Mērķgrupas raksturojums un atgriezeniskā saite

Kāds ir īpašais mērķgrupas raksturojums? Kāds ir izglītojamo sākuma līmenis? Ko izglītojamie jau zina un kādas kompetences viņiem ir? Vai motivācijas ir dažādas? Vai izglītojamie ir pieraduši strādāt digitālā vidē? Vai izglītojamajiem ir pieejami tehnoloģiski rīki dalībai? Kā tiek saņemta un apstrādāta atgriezeniskā saite? Vai mērķgrupai ir konkrētas vajadzības?

4. Apmācību saturs

Kāds ir saturs un kā tas ir strukturēts?
Vai kādām satura daļām ir nepieciešama apmācība klātienē?

5. Mācību materiāli

Kā tiek ņemta vērā materiālu kvalitātes izmantojamība, funkcionalitāte, būtības aktualitāte un citi aspekti?
Kā tiek nodrošināts, ka materiāls ir viegli pieejams izveidei un aktualizēšanai?
Kāda ir materiālu uzbūve? Kurš veido materiālus?

6. Uzdevumi un apmācību režīmi

Kāda veida uzdevumu veidi tiek izmantoti apmācībās? Vai uzdevumi atbilst apmācību principiem, kā? Kā uzdevumi veicina mācīšanos? Kā tiek veikta tīmeklī balstīta mijiedarbība?

7. Tehnoloģija

Tīkli, sistēmas, risinājumi, lietotnes, programmatūras un citi rīki. Risku novērtējums dažādiem scenārijiem.

8. Izglītotāja aktivitātes

Kas tiek sagaidīts no izglītotāja dažādos apmācības posmos? Kad un kā izglītotājs ir pieejams vai sasniedzams?

9. Atgriezeniskā saite un novērtējums

Kā tiek saņemta un novērtēta atgriezeniskā saite?
Kurš un kā veic pašnovērtējumu?

10. Citi jautājumi, kas jāņem vērā

10. pielikums

Novērtējuma veidlapa (piemērs)

Godātais dalībniek! Lūdzam Jums palīdzību, jo tikai tad, kad zinām, kas Jums patika kursa laikā un kas radīja neērtības, varam veikt nepieciešamās izmaiņas un nākamajā reizē precīzāk izpildīt Jūsu prasības.

Norādām, ka šī anketa ir anonīma. Lūdzam aizpildīto veidlapu ievietot iepriekš apmaksātā aploksnē un atsūtīt mums tuvāko dienu laikā. Liels paldies!

Kursa Nr. _____ Kursa nosaukums _____ Datums _____

				
1. Cik lielā mērā kursa apraksts kursa katalogā atbilst realitātei?				
2. Vai mūsu organizācijas sniegtās konsultācijas bija noderīgas (ja izmantojāt šādu pakalpojumu)?				
3. Vai mūsu kontaktpersonas bija draudzīgas pret Jums?				
4. Kā novērtējat norises vietu un tehniskos līdzekļus?				
5. Vai izglītotājam izdevās Jūs motivēt un nodot Jums zināšanas?				
6. Vai Jums bija pietiekami daudz iespēju kursa laikā vingrināties runāšanā svešvalodā?				
7. Cik daudzveidīgs un praktisks bija kurss?				
8. Cik lielā mērā izglītotājam kursa laikā izdevās radīt pozitīvu darba atmosfēru?				
9. Vai esat apmierināts ar vingrinājumu burtnīcu (ja tāda tika izmantota)?				
10. Vai esat apmierināts ar papildu materiāliem, ko izmantoja izglītotājs?				
11. Vai dalībnieku lietpratības līmenis bija līdzīgs?				
12. Kā tiktāl novērtējat kursu?				

Citi komentāri par kursu: _____

Ko vienmēr vēlējāties mums pateikt: _____

Vēlos, lai ar mani sazinās apmācību organizācija*: _____

* šajā gadījumā lūdzam Jūs norādīt savu vārdu un tālruna numuru: _____

11. pielikums

KontROLSARAKSTS: VSO MVU PERSONĀLA VADĪBAS SITUĀCIJAS NOVĒRTĒJUMS

Šādi jautājumi palīdzēs jums novērtēt situāciju. Novērtējot situāciju savā uzņēmumā, jūs varat atbildēt uz visiem jautājumiem vai izvēlēties un dziļāk izpētīt jautājumus, kuri atspoguļo pašlaik uzņēmumā pastāvošo problemātiku, jomas, kuras vēlaties uzlabot, jomas, kuras nekad neesat dziļāk pētījuši.

Apsveriet:

- ▶ Vai pašreizējā uzņēmuma struktūra un darbinieki atbilst uzņēmuma tuvākās nākotnes mērķiem?
- ▶ Vai jums ir skaidri noteikta procedūra īsto darbinieku meklēšanai (procedūras, metodes, rīki)?
- ▶ Kurš ir īstais darbinieks – vai katram amatam ir kompetenču / prasību apraksts?
- ▶ Cik vakanču varat aizpildīt ar kandidātiem no paša uzņēmuma?
- ▶ Vai jaunie darbinieki ir iepazīstināti ar personāla vadības procedūru un politiku, t.i., vai uzņēmumā ir "vadlīnijas jaunajiem darbiniekiem"?
- ▶ Kādas pagājušajā kalendārajā gadā bija izmaksas darbinieku atlasei un rekrutēšanai?
- ▶ Iekšējā atlase / ārējā atlase.
- ▶ Kā analizējat uzņēmuma darbinieku mainību? Kur glabājat šo informāciju?
- ▶ Kuri ir jūsu svarīgākie darbinieki? Kuros amatos darbinieku mainība ir viszemākā? Kuros amatos darbinieku mainība ir visaugstākā? Kādēļ? Cik tas uzņēmumam izmaksāja?
- ▶ Vai katrs darbinieks saprot kompetenču prasības sava darba veikšanai augstā kvalitātē un efektīvā veidā?
- ▶ Cik bieži darbinieki saņem / sniedz atgriezenisko saiti par savu darbību un par šo darbību efektivitātes palielināšanu? Cik daudz atklātu sarunu par atgriezenisko saiti notiek?
- ▶ Kāda ir uzņēmuma atalgojuma sistēma?
- ▶ Vai pašreizējā atalgojuma sistēma sastāv no atalgojuma stabilās daļas un mainīgās, kas atkarīga no darba rezultātiem?
- ▶ Vai cilvēki ir pieraduši pāriet uz pavisam citiem amatiem citās uzņēmuma nodaļās, kurās viņi var lietot citas savas prasmes, talantus un zināšanas?
- ▶ Vai uzņēmums atbalsta cilvēkus, lai viņi varētu izpētīt iespējas, visas iespējamās karjeras – pat tās, kas ved ārpus organizācijas?
- ▶ Kādas konkurētspējas priekšrocības strādājošie cilvēki ienes uzņēmumā?
- ▶ Vai uzņēmums savā pašreizējā veidā spēs tikt galā ar turpmākajiem izaicinājumiem?
- ▶ Vai veikspējas līmenis ir pietiekami augsts, lai izpildītu pieprasījumu pēc pieaugoša ienesīguma, inovācijām, augstākas produktivitātes, labākas kvalitātes un uzlabotas klientu apkalpošanas?
- ▶ Kāds ir nodošanās līmenis uzņēmumam?
- ▶ Vai pastāv jebkādi ierobežojumi, piemēram, prasmju nepietiekamība vai cilvēkresursu problēmas?
- ▶ Kāda ir uzņēmuma kultūras būtība? Vai tā atbalsta uzņēmējdarbību?

12. pielikums

Kompetenču (kvalifikācijas) matrica

Joma	Pakalpojums, loma	Vārds	Kompetences (nepieciešamās / esošās)	Nozares specifika			Metodoloģiski			Personīgi			Esošās	
				Tehnoloģiju lietojums	Biroja un ražošanas vadība	Klientu apkalpošana, pieņemšana	Kļūdu diagnostika, problēmu risināšanas prasme	Procesu vadība	Projektu vadība	Kvalitātes vadība	Pašorganizācija, uz rezultātu vērsta darbība	Komunikācija, valodas, darbs komandā	Koncentrēšanās uz klientu	Kompetences rādītājs (indekss)
Izpilde	Instalēšana, "karstā līnija", uzturēšana / Joma servisa inženieris	AB	REQ	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	
	Instalēšana, "karstā līnija", uzturēšana / Joma servisa inženieris	AB	EX	9	1	4	9	4	2	6	5	5	5	100%
	"Karstā līnija", palīdzības dienests, atbalsts, apmācība	CD	REQ	7	2	5	9	6	3	6	5	5	5	
	"Karstā līnija", palīdzības dienests, atbalsts, apmācība	CD	EX	6	2	5	9	6	3	6	5	5	5	98%
	Rezerves daļu loģistika / Ārējie partneri	EF	REQ	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	
	Rezerves daļu loģistika / Ārējie partneri	EF	EX	4	8	6	3	6	2	7	5	5	5	100%
Plānošana	Atbalsts lietotājiem / lietotne	GH	REQ	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	
	Atbalsts lietotājiem / lietotne	GH	EX	5	1	3	7	7	7	7	6	6	6	82%
	Jaunas koncepcijas, inovācijas / izstrādātāji	IJ	REQ	8	8	8	9	9	9	9	7	7	7	
	Jaunas koncepcijas, inovācijas / izstrādātāji	IJ	EX	3	3	3	3	7	9	9	7	7	7	72%
Izplatīšana	Konsultācijas, alternatīvas, piedāvājumi / Konsultants	KL	REQ	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	
	Konsultācijas, alternatīvas, piedāvājumi / Konsultants	KL	EX	5	8	5	7	6	6	6	8	8	8	100%
	Klientu piesaiste, informācija, iepriekšējā analīze / Vadība	MN	REQ	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	
	Klientu piesaiste, informācija, iepriekšējā analīze / Vadība	MN	EX	5	7	6	5	5	5	5	9	9	9	100%

Avots: https://www.perso-net.de/rkw/Kompetenzmatrix_-_Qualifikationsmatrix (vācu valodā)

Kompetence = Kvalifikācija + Prasmes + Pieredze

Pasākumi

- Nelieli kompetenču trūkumi - jauni uzdevumi, pielāgošanās darbam
- Vidēji kompetenču trūkumi - iekšējā apmācība, trenēšana
- Lielu kompetenču trūkumi - ārējā apmācība, trenēšana

Kompetences rādītājs (indekss)

- 87% - 100%
- 78% - 86%
- 0% - 77%

Novērtējums

- 1 neapmācīts, mazāk kā 3 gadu darba pieredze
- 2 iekšēja instruktāža, mazāk kā 3 gadu darba pieredze
- 3 apmācīts, pamata kvalifikācija, mazāk kā 3 gadu darba pieredze
- 4 padziļināta apmācība, mazāk kā 3 gadu darba pieredze
- 5 izcilas prasmes, vairāk nekā 3 gadu darba pieredze
- 6 izcilas prasmes, vairāk nekā 6 gadu darba pieredze
- 7 izcilas prasmes, vairāk nekā 12 gadu darba pieredze
- 8 piemērots grūtiem uzdevumiem
- 9 piemērots grūtiem uzdevumiem

13. pielikums

Stratēģiskās cilvēkresursu vadības prakse uzņēmējdarbības panākumiem

SCV prakses priekšmeti	Ļoti lielā mērā	Lielā mērā	Vidēji	Maz	Ļoti maz
Piemērotu darbinieku piesaistīšana uz vajadzības pamata					
Jaunu darbinieku atbilstoša izvietošana organizācijā					
Personāla apmācība un sagatavošana organizācijas darbaspēka vajadzību izpildei					
Sociālo aktivitāšu izmantošana darbinieku mijiedarbības uzlabošanai					
Kļūdu identificēšana un izmaiņu ieviešana padotajos, izmantojot pienācīgu darbinieku kontroli					
Sekošana līdzi jaunu plānošanas paņēmieni izmantošanai					
Atbilstošas darbinieku uzskaites uzturēšana					
Atzinība par darbinieku darbu, lai motivētu sasniegt augstākus rezultātus					
Atbilstoša darbinieku konsultēšanas izmantošana					
Pilnvarojuma deleģēšana padotajiem					
Inovāciju veicināšana, izmantojot efektīvu plānošanu					
Mijiedarbība un ideju apmaiņa ar padotajiem					
Pieklājība un cieņa attiecībās ar padotajiem					
Skaidri noteiktu noteikumu izmantošana pienākumu izpildē					
Izvairīšanās no subjektīvas attieksmes personāla vadībā					
Personāla politikas izstrāde					
Piemērotu kritēriju izmantošana darbinieku novērtēšanā					
Atzinības izrādīšana par personāla pūlēm					
Nepieciešamo darba resursu un līdzekļu nodrošināšana					

14. pielikums

Zināšanu pārvaldības rīks

[illegible]

15. pielikums

Anketa par darbinieku motivāciju mācīties un apgūt jaunas kompetences, kā arī iekšējās komunikācijas uzlabošanai organizācijā

Preambula (intervijas gadījumā):

Paldies, ka veltāt laiku, lai piedalītos šajā intervijā. Šī diskusija aizņems ne vairāk kā 30 minūtes. Mani sauc XXXXXXXX, esmu atbildīgs par organizācijas cilvēkresursiem.

Pirms sākam, lūgšu Jums parakstīt apzinātas piekrišanas dokumentu, kas ir Jums priekšā. Vēlos Jums atgādināt, ka varat atteikties no intervijas jebkurā brīdī, nepaskaidrojot iemeslu. Uzdošu Jums dažus jautājumus un gaidīšu Jūsu atbildes.

Uz šiem jautājumiem nav pareizu vai nepareizu atbilžu. Vēlos dzirdēt Jūsu viedokli, un ar šīm intervijām vēlamies paplašināt mūsu uzņēmuma iekšējo komunikāciju un labāk apzināt mūsu darbinieku apmācību vajadzības, lai uzlabotu uzņēmuma vispārējo konkurētspēju.

Pirms oficiālas anketas sākšanas, tāds pieklājības jautājums kā: Kā Jums klājas? Vai jūtaties ērti uzņēmumā? Šie jautājumi var arī būt atkarīgi no valsts konteksta vai sociālās uzvedības. Ja pastāv problēma, varam lūgt, lai viņš/viņa to izklāsta, ja vēlas.

1. Vai kopumā jūtaties ērti (uzklaussīts, bez bailēm ko pārkāpt vai tikt atraidīts utt.), kad uzņēmumā izsakāt savas vajadzības un idejas?

Jā ☐

Nē ☐

Novērtējiet komunikāciju ar šādiem partneriem, izmantojot skalu no 1 līdz 5, kur 5 ir pilnīgi ērti un 1 - nejūtos ērti.

	1	2	3	4	5
Citiem kolēģiem tajā pašā komandā					
Citām struktūrvienībām					
Vadītājiem					
Atbildīgajiem darbiniekiem					
Citiem					

2. Spriežot pēc Jūsu novērojumiem un pieredzes, kuri aspekti tiek uzlaboti mūsu organizācijā, pateicoties iekšējai komunikācijai? Novērtējiet aspektus, izmantojot skalu no 1 līdz 5, kur 5 ir "lielā mērā" un 1 ir "nepavisam".

	1	2	3	4	5
Paaugstina konkurētspēju					
Veicina zināšanas un to apmaiņu					
Uzlabo darba vidi					
Veicina komandas veidošanu					
Rada jaunas uzņēmējdarbības iespējas					
Uzlabo darbinieku tiesības					

Ja ir kādi citi aspekti, lūdzu, precizējiet _____

3. Kā, Jūsaprāt, mēs varētu uzlabot iekšējo komunikāciju uzņēmumā?

Tagad pāriesim tālāk pie dažiem jautājumiem par mūsu uzņēmējdarbību un apmācības vajadzībām.

4. Ko Jūs domājat par mācīšanos mūsu organizācijā? Kāpēc tā ir svarīga?

5. Padomājiet par tām zināšanām, kādas Jums šobrīd nepieciešamas darbā. Lūdzu, novērtējiet katru variantu no 5 "visvairāk vajag" līdz 1 "vismazāk vajag".

	1	2	3	4	5
Esošo zināšanu aktualizēšana					
Jaunu zināšanu apguve, kas dotu pozitīvu ieguldījumu Jūsu darbā un uzņēmumā					
Jaunu zināšanu apguve, kas dotu pozitīvu ieguldījumu Jūsu amata paaugstinājumam uzņēmumā					
Paredzamajām izmaiņām nozarē					
Prasmju paplašināšanai					

Ja apsvērāt, lūdzu, komentējiet konkrētāk, kāda veida zināšanas Jūs vēlētos apgūt:

6. Vai kādreiz esat lūdzis darba devējam konkrētu apmācību, kad pastāvēja vajadzība uzlabot kompetences/prasmes, lai atbilstoši veiktu savus uzdevumus uzņēmumā?

Ja jā, tad kāda bija situācija? _____

Ja nē, kāpēc? _____

7. Vai Jūs dodat priekšroku iekšējai apmācībai (apmācību veic citi darbinieki/vadītāji, kuriem jau ir konkrētās prasmes) vai ārējai apmācībai (apmācību veic ārējais speciālists/pieaugušo izglītības sniedzēji). Kādēļ? _____

8. Ko sagaidāt no apmācības organizatoriskās formas (atzīmējiet atbilstošo)?

Jā Nē Nav svarīgi

Apmācība tiek organizēta darba laikā

☐☐☐

Apmācība tiek organizēta mūsu organizācijas telpās

☐☐☐

Kādēļ? _____

9. Kas Jums būtu nepieciešams, lai izietu apmācību darba laikā? (piemēram, pārtraukt daļu darba/uzdevumus uz kādu laiku) _____
10. Vai esat novērojis, ka jaunākie darbinieki ir vairāk motivēti iziet apmācību nekā pieredzējušākie? Kādēļ? _____
11. Vai Jūs uzskatāt, ka šie darbinieki, kuri uzņēmumā ir strādājuši īsāku laiku (piemēram, mazāk par pusotru gadu vai diviem gadiem), ir vairāk motivēti iziet apmācību nekā darbinieki, kuri ir strādājuši uzņēmumā ilgāku laiku? Kādēļ? _____
12. Vai Jūs vēlētos, ka uzņēmums nodrošina un uztur telpu, kurā darbinieki var apmainīties ar idejām, jaunumiem un jaunām pieejām? _____
13. Cik bieži, Jūsaprāt, darbiniekiem būtu jāsatiekas, lai veiktu ideju apmaiņu? _____
14. Atbilstoši Jūsu vēlmēm novērtējiet no 5 "visdrīzāk" līdz 1 "nemaz", kāpēc Jūs vēlētos iziet apmācību:

	1	2	3	4	5
Uzlabot prasmes					
Uzlabot zināšanas					
Stiprināt sadarbību ar citiem darbiniekiem					
Aizstāt citu darbinieku ar citu kvalifikāciju vai amatu viņa prombūtnes laikā					
Aizpildīt darba vakanci					
Saņemt paaugstinājumu amatā					
Pieņemt turpmākai apmācībai vai augstāka līmeņa izglītībai (Jums nepieciešama iepriekšēja apmācība, ko uzņēmums piedāvā, lai pieņemtu augstāka līmeņa izglītībai)					

Ja ir kāds cits iemesls, lūdzu, norādiet: _____

Paldies, ka veltījāt laiku, esam beiguši. Informācija, kuru Jūs sniedzāt, ir ļoti vērtīga, un mēs to ņemsim vērā, tāpat kā Jūsu kolēģu sniegto informāciju. Mēs vēlamies uzturēt līdzīgu dialogu ar Jums un pārējiem darbiniekiem vismaz reizi gadā, bet vēlamies lūgt Jūs plānot un uzņemties iniciatīvu, ja uzskatāt, ka ir nepieciešama jauna apmācība, lai uzņēmums pielāgotos izmaiņām tirgū.

16. pielikums

KontROLSARAKSTS: Iesaistītās puses iespēju un risku novērtējums, plānojot ieguldījumu pieaugušo izglītība VSO MVU cilvēkresursu spēju izaugsmei

1. **Novērtējums par VSO MVU cilvēkresursu pilnveidošanas atspoguļojumu valstu nacionālajos ilgtermiņa attīstības plānos, dažādu individuālo politiku izstrādes dokumentos, tostarp mūžizglītības un pieaugušo izglītības politikas dokumentos:**

- 1.1. Nacionālais attīstības plāns
- 1.2. Viedo specializāciju politika
- 1.3. IKT izstrādes politika
- 1.4. Ekonomikas politika
- 1.5. Uzņēmējdarbības, tostarp MVU, politika
- 1.6. Nodarbinātības politika
- 1.7. Ilgtspējīgas vides attīstības politika, tostarp klimata pārmaiņu ierobežošanai
- 1.8. Reģionālās attīstības politika
- 1.9. Demogrāfijas politika
- 1.10. Labklājības un veselības politika
- 1.11. Izglītības politika:
 - 1.11.1. Mūžizglītības politika
 - 1.11.2. Pieaugušo izglītības politika
 - 1.11.3. Profesionālās izglītības politika
 - 1.11.4. Augstākās izglītības politika
 - 1.11.5. Zinātnes un izpētes politika

2. **Saikne un pēctecība starp nacionālajiem attīstības plāniem, dažādiem nozaru politikas dokumentiem, lai veicinātu VSO MVU cilvēkresursu pieejamību un attīstību:**

- 2.1. Kā vispārīgie, augsta līmeņa politikas dokumenti ir noteikti tiesību aktos un citos normatīvajos aktos, stratēģijās, ilgtermiņa un darbības (pašreizējā gada) plānos, speciālajās nozares vai starpnozaru darbības programmās u.c. saistībā ar VSO MVU cilvēkresursu pieejamību un attīstību?
- 2.2. Kādi ir dažādu politiku galvenie tiešie vai netiešie rezultātu rādītāji, kas nodrošina VSO MVU cilvēkresursu pieejamības un attīstības uzraudzību?
- 2.3. Kura valsts iestāde uzrauga VSO MVU cilvēkresursu pieejamības un attīstības uzraudzību un pamato plānošanas dokumentus?
- 2.4. Kuras valsts iestādes, reģionālās un pašvaldības iestādes, kā arī to dibinātās iestādes valstī veicina VSO MVU cilvēkresursu pieejamību un attīstību?
- 2.5. Kā tiek nodrošināta ES un valsts finanšu atbalsta pieejamība VSO MVU cilvēkresursu attīstībai teritoriālā un saimniecisko sektoru mērogā?

3. Pašreizējās valsts izglītības politikas, tostarp vispārējās mūžizglītības politikas, augstākās, profesionālās un pieaugušo izglītības politikas, tiešā un netiešā ietekme uz VSO MVU cilvēkresursu attīstību:

- 3.1. Vai valsts izglītības politika ir mūžizglītības politika, t.i., vai visi izglītības līmeņi un veidi tiek uztverti kā daļa no vienotas mūžizglītības sistēmas? Ja nē, kāpēc nē?
- 3.2. Kuras iestādes pārvalda mūžizglītības kā vienotas izglītības sistēmas izstrādi nacionālā, reģionālā un pašvaldības līmenī?
- 3.3. Vai reģionālajām un pašvaldības iestādēm ir deleģēta loma visu veidu un līmeņu izglītības iestāžu (valsts, pašvaldību, privāto, NVO) koordinēšanā, lai tiktu apmierinātas visu vecumu cilvēku (no dzimšanas līdz mūža beigām) izglītības vajadzības, efektīvi izmantojot pastāvošo infrastruktūru un cilvēkresursus, kā arī ES, valsts, pašvaldības finansējumu to darbībai?
- 3.4. Kāda ir mūžizglītības attīstības plānošanas un uzraudzības sistēma valsts, reģionālo iestāžu un pašvaldības līmenī?
- 3.5. Kā ir ar darbinieku apmācību un mūžizglītības operatīvo vadību visos līmeņos? Kurš valstī uzņemas atbildību par šo vadības procesu?
- 3.6. Kā valsts iegulda pieaugušo izglītības speciālistu, tostarp pieaugušo izglītības vadības speciālistu, apmācībā?
- 3.7. Vai karjeras un izglītības konsultāciju sistēma ir viens no valsts mūžizglītības sistēmas balstiem? Vai tā ir moderna, efektīva cilvēka izglītības un darba ceļa plānošanai un īstenošanai visa mūža garumā?
- 3.8. Vai karjeras un izglītības konsultāciju sistēmas infrastruktūra un speciālisti sniedz ieguldījumu VSO MVU darbinieku attīstībā?
- 3.9. Vai izpratne par iedzīvotāju izglītības vajadzību struktūru visos līmeņos un visās pārvaldības formās neatkarīgi no mērķgrupas vecuma atspoguļo uz vērtību vērstas vajadzības, pilsoņu iesaistīšanos, sociālo iekļaušanu, ilgtspējīgu attīstību, nodarbinātību?
- 3.10. Vai valstī regulāri tiek veikti visaptveroši publicitātes pasākumi, izskaidrojot mūžizglītību un tās problēmas:
 - ▶ Mūžizglītība,
 - ▶ Mācīšanās mācīties,
 - ▶ Nepieciešamās pamatprasmes,
 - ▶ Nepieciešamās galvenās prasmes,
 - ▶ Līderu un vadītāju atbildība par savu darbinieku un sekotāju mācīšanos,
 - ▶ Darba devēju mācīšanās nozīme uzņēmumu stratēģisko mērķu sasniegšanā,
 - ▶ Izglītības nozīme cilvēku darbībai un labklājībai to plašākajā nozīmē ilgtspējīgas attīstības modelī,
 - ▶ Mācīšanās un zināšanu vadības loma ekonomikā un sabiedrībā, pamatojoties uz viedajām specializācijām?
- 3.11. Vai pastāv atšķirīgi publicitātes pasākumi, kampaņas, kas ir vērstas uz uzņēmumu pāreju

uz viedajām specializācijām un nepieciešamajām darbinieku kompetencēm?

4. Valsts un ES fondu tiešais atbalsts (pašreizējais, 2021. - 2027. gada posmam plānotais) VSO MVU kompetenču attīstībai:

- 4.1. Uzņēmējdarbības izglītība uzņēmējiem (vadītājiem), lai uzlabotu inovāciju vadības prasmes un paātrinātu uzņēmumu izaugsmi:
 - 4.1.1. Pielāgotas uzņēmējdarbības vadības apmācību programmas, piesaistot izglītotājus un uzņēmējus no citām valstīm;
 - 4.1.2. Hakatoni;
 - 4.1.3. Forumi, konferences;
 - 4.1.4. Meistarklases;
 - 4.1.5. Mentoringa programmas;
 - 4.1.6. Koučinga programmas.
- 4.2. Inovāciju motivēšanas un atbalsta pasākumi vadītājiem ar izglītojošu elementu:
 - 4.2.1. Biznesa inkubatori;
 - 4.2.2. Jaunuzņēmumu atbalsta programmas;
 - 4.2.3. Jaunuzņēmumu dalība izstādēs, konferencēs un tiešās vizītēs ārvalstīs;
 - 4.2.4. Inovāciju ceļazīmju atbalsta pakalpojumi;
 - 4.2.5. Atbalsts izpētes rezultātu komercializācijai;
 - 4.2.6. Starptautiskās konkurētspējas veicināšana;
 - 4.2.7. Apmācību programmas cilvēkresursu vadības spējām un uzņēmuma cilvēkresursu politikas izstrādei un piemērošanai;
 - 4.2.8. Valsts un citu fondu atbalsts VSO MVU darbinieku apmācībai:
 - 4.2.8.1. Atbalsts VSO MVU augsti kvalificētu darbinieku rekrutēšanai un apmācībai;
 - 4.2.8.2. Atbalsts vidēji kvalificētu darbinieku mentoringam un apmācībai uzņēmumā un ārpus tā (tostarp algu uzturēšana, stipendijas, ceļojumu un uzturēšanās izdevumu segšana);
 - 4.2.8.3. Atbalsts zemas kvalifikācijas darbinieku mentoringam un apmācībai uzņēmumā un ārpus tā (tostarp algu uzturēšana, stipendijas, ceļojumu un uzturēšanās izdevumu segšana);
 - 4.2.8.4. Atbalsts ārvalstu investoriem kvalificēta darbaspēka piesaistīšanai.

5. Pieaugušo izglītības sniedzēju pakalpojumu kvalitātes, daudzveidības, teritoriālās izplatības nodrošināšana VSO MVU cilvēkresursu attīstībai un pakalpojumu sniedzēju konkurētspējas veicināšanai:

- 5.1. Uzņēmuma kuponu ieviešana darbinieku grupu apmācībai (skat. 4. p.), lai palielinātu pielāgotu programmu izstrādi un piemērošanu saskaņā ar VSO MVU stratēģiskās attīstības vajadzībām;
- 5.2. Uzņēmuma kuponu ieviešana individuālai apmācībai darbinieku programmās

saskaņā ar VSO MVU stratēģiskās attīstības vajadzībām;

- 5.3. Dotāciju shēmas pieaugušo izglītības sniedzējiem sadarbībā ar VSO MVU, lai ieviestu mentoringu šajos uzņēmumos;
- 5.4. Dotāciju shēmas - pilotprojekti pieaugušo izglītības pakalpojumu sniedzējiem sadarbībā ar VSO MVU, lai izstrādātu un īstenotu cilvēkresursu vadības politikas;
- 5.5. Dotāciju shēmas - pilotprojekti pieaugušo izglītības pakalpojumu sniedzējiem sadarbībā ar VSO MVU, lai novērtētu darbinieku kompetences un inovatīvus risinājumus to paaugstināšanai;
- 5.6. Kuponi sadarbībai starp VSO MVU un formālās izglītības iestādēm (profesionālās, augstākās izglītības), lai izstrādātu un pielāgotu jaunus formālās un neformālās izglītības mācību plānus atbilstoši VSO MVU vajadzībām;
- 5.7. Reģionālo programmu finansēšana VSO MVU cilvēkresursu pilnveidošanai, ko īsteno sadarbībā starp VSO MVU, uzņēmumu asociācijām, apmācību (tostarp pieaugušo izglītības sniedzēju) un izpētes iestādēm;
- 5.8. Finansējums nozares cilvēkresursu atbalsta programmām VSO MVU, kuru īstenošanā ir iesaistīta starpdisciplīnu sadarbība, kā arī sadarbība starp VSO MVU, uzņēmumu asociācijām, apmācību (tostarp pieaugušo izglītības sniedzēju) un izpētes iestādēm.

6. Karjeras un izglītības konsultāciju pieejamība VSO MVU darba devējiem un darbiniekiem:

- 6.1. Vai valstī pastāv vienota karjeras un izglītības konsultāciju sistēma, kas ir pieejama bērniem, jauniešiem, pieaugušajiem;
- 6.2. Vai pašreizējā karjeras un izglītības konsultāciju sistēmas infrastruktūra nodrošina šo pakalpojumu pieejamību bērniem, jauniešiem un pieaugušajiem visā valstī un visa mūža garumā;
- 6.3. Cik lielā mērā piedāvātie karjeras un izglītības konsultāciju pakalpojumi veicina uzņēmējdarbību un nodarbinātību kopumā, tostarp VSO MVU cilvēkresursu attīstību;
- 6.4. Kā uzņēmēji novērtē karjeras un izglītības konsultāciju ekonomisko efektivitāti? Kāda tā patiesībā ir;
- 6.5. Kādi valsts, pašvaldību un ES fondu finansēti pasākumi veicina sadarbību starp karjeras un izglītības konsultāciju pakalpojumu sniedzējiem un VSO MVU darba devējiem un darbiniekiem;
- 6.6. Vai karjeras un izglītības konsultanti apkopo informāciju par barjerām, kas kavē darbiniekus piedalīties apmācībās vai spiež tās pārtraukt? Kā šī informācija tiek izmantota, lai izstrādātu reģionālos, nacionālos, ES finansētos pieaugušo izglītības pakalpojumus;
- 6.7. Vai karjeras un izglītības konsultanti vāc un analizē no klientiem iegūto informāciju par nacionālo un ES finansēto izglītības pakalpojumu kvalitāti un lomu klientu nodarbinātības un karjeras jomā;

7. VSO MVU darbinieku mācīšanās motivācijas un faktisko mācību iespēju novērtējums, tostarp par augstākās formālās izglītības iegūšanu, turpmāku profesionālo izglītību, neformālo izglītību vispārīgai un profesionālai attīstībai:

- 7.1. Cik lielā mērā darbinieku motivāciju mācīties ietekmē viņu ienākumu līmenis un darba apstākļi;
- 7.2. Vai, organizējot VSO MVU darbinieku apmācību, tiek izvēlēta atbilstoša mācību vieta un laiks;
- 7.3. Vai mācību laikā tiek saglabāta vidējā alga? Ja nē, kā tas ietekmē dalību mācībās;
- 7.4. Vai visus ar apmācību saistītos izdevumus (stipendiju, dienas uzturdevu, izdevumus par viesnīcu, elastīgu atmaksu par transporta izdevumiem (sabiedrisko transportu vai automašīnu)) sedz finansētāji;
- 7.5. Vai darbinieku apmācību atbalsta pasākumi tiešām palīdz pilnībā vai daļēji novērst visas objektīvās un subjektīvās barjeras attiecībā uz mācībām;
- 7.6. Kā dalībnieku motivāciju ietekmē izglītības programmu īstenošanas noformējums un kvalitāte (skolotāja pieredze, metodes, mācību līdzekļi, iekārtas praktiskajai apmācībai, materiāli un mācību vide).

8. Novērtējums par nepieciešamajām izmaiņām valsts un ES finanšu resursu pārvaldības mehānismos:

- 8.1. Kā noteikt faktisko ES un valsts finansēto pieaugušo izglītības aktivitāšu ietekmi uz VSO MVU cilvēkresursu attīstību, jo darbinieku inovāciju un sadarbības potenciāls ir svarīgs pieaugušajiem - ne tikai, lai apgūtu konkrētas programmas noteiktā stundu skaitā;
- 8.2. Pārorientēšanās uz apmācību faktisko ietekmi uz VSO MVU konkurētspēju vietējā un starptautiskā mērogā, tā vietā, lai izvēlētos lētas izmaksas kā vienīgo kritēriju (apmācībām un atbalsta pasākumiem);
- 8.3. Lielu kvantitatīvo rādītāju (piemēram, apmācību dalībnieku skaita) atmešana par labu apmācību kvalitātei un saimnieciskajai efektivitātei, to rezultātu faktiskajai ietekmei uz darbinieka kompetencēm darba vietā;
- 8.4. Stiprināt valsts un ES atbalstītu apmācību dalībnieku (darbinieku un darba devēju) apmierinātības novērtēšanu, kā arī uzraudzīt izmaksas (ņemot vērā dalībnieku skaitu, kuri izstājas, apgūto apmācību programmu nepiemērotību darba vietas kompetenču trūkumam un uzņēmuma konkurētspējai kopumā);
- 8.5. Finanšu resursu pārvaldības mehānismu daudzveidības palielināšana: pastiprinātas uzmanības pievēršana tam, kā pārvaldības mehānismi nodrošina līdzekļu sadali pa teritorijām un nozarēm, kā arī pieaugošo iesaistīto ieinteresēto personu skaitu un sadarbību starp tām.



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union