



**Rīgas Tehniskās universitātes**

**Cilvēkresursu attīstības plāns**

2017. gada februāris

## Saturs

Kopsavilkums .....	3.
Cilvēkresursu attīstības plāns .....	4.

## Kopsavilkums

Cilvēkresursu attīstības plānā ir ietverti sasniedzamie mērķi un veicamie uzdevumi tādos galvenajos cilvēkresursu vadības procesos kā cilvēkresursu piesaistīšana un atlase, cilvēkresursu attīstīšana un profesionālā izaugsme, cilvēkresursu noturēšana un motivēšana, cilvēkresursu atjaunotne un pēctecība. Cilvēkresursu attīstības plāns ir paredzēts izmantošanai kā augsta līmeņa plānošanas dokuments cilvēkresursu vadības jomā, kas konkretizē RTU stratēģijā neiekļautos, bet no stratēģijas izrietošos un stratēģiju atbalstošos mērķus cilvēkresursu vadības jomā.

Cilvēkresursu attīstības plāna mērķi un uzdevumi ir izstrādāti tādējādi, lai, izmantojot cilvēkresursu vadības procesu stiprās puses, varētu minimizēt vai koriģēt vājos aspektus un, izmantojot ārējās vides piedāvātās iespējas, izvairītos no dažādiem draudiem un riskiem, kas šobrīd un nākotnē apdraud vai varētu apdraudēt RTU stratēģisko mērķu sasniegšanu.

RTU cilvēkresursu atjaunošanas aktivitāšu ietvaros ir plānots attīstīt cilvēkresursu piesaistīšanu un atlasi, izstrādājot saistošu darba devēja tēlu un piedāvājumu, kas dotu iespēju piesaistīt plašāku pretendentu skaitu vakantajiem amatiem; uzlabojot darbinieku piesaistīšanas procesu, arī konkurenci par labāko kandidātu; ieviešot savlaicīgu un efektīvu darbinieku atlasi, kas nodrošinātu nepieciešamo profesionālu darbinieku apjomu un kapacitāti. Ir plānots pilnveidot cilvēkresursu attīstības un profesionālās izaugsmes procesu, ieviešot efektīvu jaunpieņemto darbinieku un jaunu amatu ieņēmušo darbinieku darba uzsākšanas un integrācijas procesu; uzlabojot atbalstu jauno zinātnieku profesionālajai izaugsmei; uzlabojot darbinieku attīstības un mācību sistēmu; attīstot vadības prasmes dažādu līmeņu struktūrvienību vadītājiem. Tāpat ir plānots aktīvāk strādāt pie cilvēkresursu noturēšanas un motivēšanas, uzlabojot darba snieguma rezultativitāti un kvalitāti; ieviešot skaidru, saprotamu un uz rezultātu orientētu atalgojuma sistēmu; ieviešot darbinieku vajadzībām atbilstošu labumu piedāvājumu; izveidojot motivējošu un radošumu stimulējošu darba vidi. Savukārt, strādājot pie cilvēkresursu atjaunotnes un pēctecības, pakāpeniski veidot gan jauno zinātnieku paaudzi, gan attīstīt pēctecību; ieviest talantu vadības programmu izcilo zinātnieku piesaistei un noturēšanai; kā arī panākt doktorantu skaita pieaugumu un veiksmīgu to akadēmiskās karjeras attīstību.

RTU Cilvēkresursu attīstības plāns paredz nozīmīgas un plašas izmaiņas, kas veicamas relatīvi īsā laika posmā. Lai tas tiktu realizēts, ieteicamā pārmaiņu vadīšanas pieeja ietver vairākus svarīgus aspektus – ieviešanas komandas izveidi ar skaidru lomu sadalījumu, pilnvarām, mācībām saistībā ar ieviešamajiem uzlabojumiem, sistēmām un pārmaiņu vadības prasmēm; RTU vadības atbalstu un iesaistīšanos lēmumu nodošanā darbiniekiem; reālistiska plāna ieviešanas grafika un komunikācijas plāna izstrādi; vispārējo pieeju plāna ieviešanai – pakāpenisku, izmantojot pilotēšanu, sākot ar svarīgāko.

RTU Atlīdzības sistēma ir veidota un tiek īstenota, ievērojot tādas pamatprincipus kā iekšējais taisnīgums un caurskatāmība, darba tirgum atbilstoša darba samaksa, uz RTU mērķu sasniegšanu vērsta darbinieka rīcības veicināšana – darbinieka rezultātiem atbilstoši noteikta darba samaksa, noteiktās darba samaksas apjoma atbilstība RTU finansiālajām iespējām un atalgojuma budžetam. RTU Darbinieku sociālās garantijas un motivācijas programma noteikta RTU Koplīgumā. Konfliktsituācijas, kas rodas sakarā ar darbinieku darba samaksas nolikuma piemērošanu, risina rektora noteikta Darba samaksas komisija.



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



# **CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS PLĀNS 2015. – 2018./2020., (aktualizēts 2016.)**

**Rīgas Tehniskā universitāte**

Zane Rostoka

## Saturs

I Ievads .....	6
Dokumenta mērķis, izmantošana un ierobežojumi .....	7
Saistītie dokumenti .....	7
Saīsinājumi un skaidrojumi .....	7
II RTU cilvēkresursu vadības procesu stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze (SVID) .....	8
PIESAISTĪŠANA UN ATLASE .....	8
ATTĪSTĪBA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME .....	9
NOTURĒŠANA UN MOTIVĒŠANA .....	9
ATJAUNOTNE UN PĒCTECĪBA .....	11
III Mērķu karte .....	12
IV Cilvēkresursu attīstības plāna mērķi un uzdevumi .....	13
1. PIESAISTĪŠANA UN ATLASE .....	13
Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:.....	13
Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums: .....	14
2. ATTĪSTĪBA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME .....	16
Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:.....	16
Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums: .....	18
3. NOTURĒŠANA UN MOTIVĒŠANA.....	18
Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:.....	18
Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums: .....	20
Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas.....	21
4. ATJAUNOTNE UN PĒCTECĪBA .....	21
Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:.....	21
Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums: .....	23
V Cilvēkresursu attīstības plāna veiksmīgas ieviešanas priekšnosacījumi .....	24

## I Ievads

Rīgas Tehniskās universitātes (RTU) Cilvēkresursu attīstības plāns ( turpmāk tekstā CAP) 2015.-2018. gadam ir izstrādāts Eiropas Reģionālā attīstības fonda finansētā projekta „Rīgas Tehniskās universitātes institucionālās kapacitātes attīstība” (Vienošanās nr.: 2015/0018/2DP/2.1.1.3.3./15/IPIA/VIAA/001) ietvaros ar mērķi atbalstīt RTU stratēģijas 2015. - 2020. gadam realizāciju, veicot mērķtiecīgus cilvēkresursu vadības procesu uzlabojumus. CAP ietverti sasniedzamie mērķi un veicamie uzdevumi šādos galvenajos cilvēkresursu vadības procesos:

1. Cilvēkresursu piesaistīšana un atlase;
2. Cilvēkresursu attīstīšana un profesionālā izaugsme;
3. Cilvēkresursu noturēšana un motivēšana;
4. Cilvēkresursu atjaunotne un pēctecība.

Papildus minētajiem personāla vadības procesiem, paredzēti pasākumi mērķsadarbības pilnveidošanas jomā ar augstākās izglītības institūcijām un zinātniskajiem institūtiem. Augstskolu un zinātnisko institūciju galvenais uzdevums ir nodrošināt augsti kvalificētus speciālistus – inženierus un pētniekus, kas tostarp strādātu uzņēmējdarbības sektorā. Speciālistu sagatavošanā un to kvalifikācijā būtiska nozīme ir zinātnisko institūciju, augstskolu un darba devēju sadarbībai. Zinātniskajām institūcijām un augstskolām jānodrošina tādu pētniecības virzienu īstenošana, kuros industrija redz attīstības iespējas, izmantojot pieredzi un zināšanas, ko guvuši šādos pētījumos iesaistītie speciālisti, un nodrošinot pētniecības rezultātu ieviešanu to saimnieciskajā darbībā.

CAP ietvertie pasākumi ir orientēti uz visu RTU personālu – gan akadēmisko un zinātnisko, gan administratīvo jeb vispārējo, ņemot vērā to, ka izmaiņas, lai tās būtu efektīvas un sasniegtu savus mērķus, nevar būt fragmentāras un attiekties tikai uz vienu personāla daļu. Tomēr, ņemot vērā personālam izvirzīto mērķu dažādību un darba rakstura atšķirības, vairākos procesos veicamie pasākumi ir plānoti paralēli vai secīgi abām darbinieku grupām, izmantojot atšķirīgus risinājumus vienā un tajā pašā procesā un ievērojot, ka pasākumi, kuri attiecas uz akadēmisko un zinātnisko personālu jeb pamatfunkciju veicējiem, ir prioritāri.

CAP ietvertie pasākumi ir izstrādāti, pamatojoties uz šādu pamatinformāciju:

1. RTU stratēģisko mērķu un prioritāšu analīzi;
2. Intervijās, fokusgrupu diskusijās un darbinieku apmierinātības ar darbu aptaujā noskaidrotajiem svarīgākajiem un steidzamākajiem risināmajiem jautājumiem RTU cilvēkresursu vadības jomā;
3. Ārvalstu augstskolu darbības cilvēkresursu vadības jomā izpēti;

- Attīstības iespēju (stratēģiskā konteksta) izpēti – invertējumu par to, kas ietekmē zinātnisko institūciju (ZI) attīstību, augstākās izglītības un zinātnes sektora izaicinājumiem, kāda ir to potenciālā ietekme uz ZI cilvēkresursu attīstību, kā arī pieejamā finansējuma analīzi.

## Dokumenta mērķis, izmantošana un ierobežojumi

Dokuments ir paredzēts izmantošanai kā **augsta līmeņa plānošanas dokuments cilvēkresursu vadības jomā**, kas konkrētā RTU stratēģijā neiekļautos, bet no stratēģijas izrietošos un stratēģiju atbalstošos mērķus cilvēkresursu vadības jomā. Aktualizējot RTU stratēģiju, būtu jāpārskata arī CAP.

CAP īstenošana ir saistīta ar vairākiem citiem iekšējiem un ārējiem procesiem, piemēram, finansējuma apjomu un tā sadales metodiku, informācijas aprites un komunikācijas pieeju, cilvēkresursu vadības funkcijas kapacitāti un nodrošinājumu darbinieku skaita ziņā, kas var ietekmēt CAP mērķu sasniegšanu, tāpēc katrā CAP nodaļā papildus mērķiem ir norādītas pašlaik prognozējamās prasības pārmaiņu pārvaldības jomā, kā arī nepieciešamās vai saistītās sistēmiskās izmaiņas.

## Saistītie dokumenti

CAP saturiski ir saistīts ar šādiem projekta gaitā izstrādātajiem dokumentiem:

- RTU stratēģija 2015-2020 un Attīstības programma 2014 -2020;
- Zinātniskās institūcijas stratēģiskā konteksta (attīstības iespēju) izpēte (2015. gada oktobris);
- Ārvalstu augstskolu pieredzes izpēte personāla noturēšanas jomā (2015. gada oktobris);
- RTU darbinieku apmierinātības ar darbu aptaujas rezultāti (2015. gada oktobris).

## Saīsinājumi un skaidrojumi

Dokumenta tekstā ir izmantoti šādi saīsinājumi:

Nr. p.k.	Saīsinājums	Skaidrojums
1.	CAP	Cilvēkresursu attīstības plāns
2.	CRV	Cilvēkresursu vadība
3.	DIV	Darba izpildes vadība
4.	DSS	Darba samaksas sistēma
5.	ES	Eiropas Savienība
6.	IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
7.	KPI	No angļu val.: <i>key performance indicators</i> jeb kritiskie darbības rādītāji
8.	RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
9.	SVID	Stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze
10.	ZI	Zinātniskā institūcija

## II RTU cilvēkresursu vadības procesu stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze (SVID)

CAP izstrādes procesā, analizējot intervijās, fokusgrupu diskusijās un darbinieku apmierinātības ar darbu aptaujā iegūto informāciju, tika apkopotas RTU stiprās un vājās puses, kā arī iespējas un draudi cilvēkresursu vadības jomā. Ņemot vērā to, ka RTU stratēģijā jau ir iekļauta SVID analīze, kurā ir analizētas RTU cilvēkresursu stiprās un vājās puses, iespējas un draudi; lai nedublētu informāciju, šī dokumenta SVID uzsvars ir likts uz cilvēkresursu vadības procesu (atbilstoši CAP struktūrai) stiprajām un vājajām pusēm (iekšējiem faktoriem) un iespējām un draudiem (ārējiem faktoriem). CAP mērķi un uzdevumi ir izstrādāti tādējādi, lai, izmantojot cilvēkresursu vadības procesu stiprās puses, varētu minimizēt vai korigēt vājos aspektus un, izmantojot ārējās vides piedāvātās iespējas, izvairītos no dažādiem draudiem un riskiem, kas šobrīd un nākotnē apdraud vai varētu apdraudēt RTU stratēģisko mērķu sasniegšanu.

### PIESAISTĪŠANA UN ATLASE

Iekšējie faktori:	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaut arī personāla atlases process ir decentralizēts, RTU Personāla nodaļa veic koordinējošo funkciju atlases procesa organizēšanā, definē pamatprincipus;</li> <li>• Izstrādātas RTU līmeņa kārtības par zinātnieku un lektoru ievēlēšanu, tiek saskaņota mācībspēku ievēlēšanas kārtība. Atsevišķu amatu atlases konkursos paredzēti starptautiski atlases konkursi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trūkst izpratnes par RTU kā darba devēja piedāvājumu, kas veicinātu pozitīvu tēlu;</li> <li>• Darbs RTU nav pietiekami pievilcīgs jaunās paaudzes pārstāvjiem;</li> <li>• Piesaiste un atlase struktūrvienībās tiek veikta nepietiekoši profesionāli un caurspīdīgi, radot vietu pieņēmumiem par «savējo» iekārtošanu darbā, kaitējot darba devēja tēlam un nenodrošinot pietiekamu skaitu laba līmeņa kandidātu;</li> <li>• Prasību par starptautiska līmeņa atlases procesu iespējams izpildīt formāli, nesasniedzot paredzēto mērķi;</li> <li>• Personāla nodaļai nav informācija par vēlēšanu procesa norisi, bet jāuzņemas amatu pretendentu konsultēšana un informēšana par procesu, kurā faktiski netiek iesaistīta</li> </ul>
Ārējie faktori:	
Iespējas	Draudi



<ul style="list-style-type: none"> <li>Eiropas pētnieku hartā <sup>1</sup>, kurai ir pievienojusies arī RTU kā vienīgā no Latvijas augstskolām, likts liels uzsvars uz ZI izmantoto cilvēkresursu vadības metožu mūsdienīgumu, efektivitāti un caurskatāmību. Ievērojot hartas principus un Personāla atlases kodeksa <sup>2</sup> ieteikumus, iespējams būtiski uzlabot personāla atlases kvalitāti un efektivitāti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepietiekami pazīstams un/ vai pievilcīgs RTU ārējais un iekšējais tēls var samazināt potenciālo kandidātu skaitu, īpaši jaunās paaudzes pārstāvju vidū;</li> <li>Arvien palielinoties darbaspēka mobilitātei, kļūs arvien grūtāk piesaistīt kvalificētu personālu bez uzskatāma, ticama, pārbaudāma un pievilcīga piedāvājuma.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ATTĪSTĪBA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME

Iekšējie faktori:	
Stiprās puses	Vājās puses
<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbojas RTU Studentu servisa centrs;</li> <li>Aktīvi izmantojot projektu finansējumu, atsevišķu struktūrvienību darbiniekiem ir iespēja apmeklēt konferences, doties komandējumos un piekļūt maksas datu bāzēm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nepietiekams finansējums attīstības aktivitātēm;</li> <li>Pat iekšēji Studentu servisa centra organizētas mācības nereti nav pieejamas darbiniekiem, ierobežots dalībnieku skaits</li> <li>Nav centralizēta budžeta attīstībai.</li> <li>Attīstības aktivitātes netiek mērķtiecīgi plānotas un koordinētas;</li> <li>Īpaši jaunajiem zinātniekiem pašiem ir grūti sev atrast profesionālās izaugsmes iespējas.</li> </ul>
Ārējie faktori:	
Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izmantot ES struktūrfondu finansējuma iespējas pieredzes apmaiņai un profesionālai izaugsmei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nespējot līdzināties ārvalstu augstskolā darbinieku izaugsmes un profesionālās kvalifikācijas kvalitātes ziņā, nākotnē var būt arvien grūtāk uzvarēt starptautiskos atlases konkursos</li> <li>Nenodrošiniet pietiekamu skaitu darbinieku ar doktora grādu, nākotnē var rasties grūtības izpildīt Augstskolas likuma prasības, kā arī var ietekmēt RTU vērtējumu dažādos reitingos</li> </ul>

## NOTURĒŠANA UN MOTIVĒŠANA

Iekšējie faktori:	
Stiprās puses	Vājās puses

<sup>1</sup> <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/whatIsAResearcher>

<sup>2</sup> <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/codeOfConduct>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsevišķās struktūrvienībās, it īpaši, pateicoties dažāda veida projektu finansējuma pieejamībai, individuālā atalgojuma līmenis ir konkurētspējīgs;</li> <li>• Projektu ietvaros iespējams nodrošināt uzskatāmu sasaisti starp darba rezultātu un atalgojumu;</li> <li>• Vispārējā personāla atalgojuma kopējā tendence par 10—15 procentiem atpaliek no darba tirgus mediānas, kas ir pieņemams līmenis valsts organizācijām, ņemot vērā paaugstinātu sociālo drošību un garantijas, salīdzinot ar privātā sektora uzņēmumiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenci (starp struktūrvienībām) veicinoša darba vide;</li> <li>• Kopumā nekonkurētspējīgs atalgojums, salīdzinājumā ar izglītības darba tirgu Latvijā un jo īpaši ar darba tirgu ES un pasaulē;</li> <li>• Atšķirīgs atalgojums par līdzīgas vērtības darbu, kas izpaužas kā būtiska (lielāka par 60%) individuālo algu izkliede vienas amatu grupas ietvaros;</li> <li>• Darba līguma piesaiste konkrētas struktūrvienības budžetam, kas būtiski sarežģī atalgojuma administrēšanu un caurskatāmību;</li> <li>• Trūkst stabilitātes un paredzamības atalgojuma jomā;</li> <li>• Atalgojuma atkarība no projektiem – daudziem darbiniekiem darbs projektā ir vienīgā iespēja nopelnīt pietiekama apjoma atalgojumu;</li> <li>• Pieeja projektu finansējumam ir atkarīga no struktūrvienības, darbības jomas un citiem no darbinieka neatkarīgiem apstākļiem, attiecīgi ne visiem darbiniekiem ir iespēja nopelnīt papildu atalgojumu projektu ietvaros;</li> <li>• Nav pietiekamas un uzskatāmas sasaistes starp darba rezultātu un atalgojumu;</li> <li>• Labumu piedāvājums RTU Koplīgumā ir plašs, bet nenodrošina pietiekamu vienlīdzību un lojalitāti veicinošo efektu, jo iespējas labumus izmantot ir lielā mērā atkarīgas no konkrētās struktūrvienības budžeta.</li> </ul>
<b>Ārējie faktori:</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sākot ar 2015. gadu, ir pieejams valsts finansējums par rezultatīvo rādītāju izpildi. To var izmantot kā stimulu struktūrvienībām un darbiniekiem aktīvāk iesaistīties stratēģisko mērķu sasniegšanā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ņemot vērā to, ka monetārie labumi ir nozīmīgāki, lai darbiniekus piesaistītu, bet nemonetārie – lai noturētu<sup>3</sup>, atalgojuma (gan finansiālā, gan nefinansiālā) problēmu risināšana tieši noteiks RTU iespējas nākotnē nodrošināt gan darbaspēka atjaunošanos, gan darbaspēka noturēšanu, arvien</li> </ul>

<sup>3</sup> Carraher S.M. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay, and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*, Vol. 6, No.1, 2011, pp.25-52.

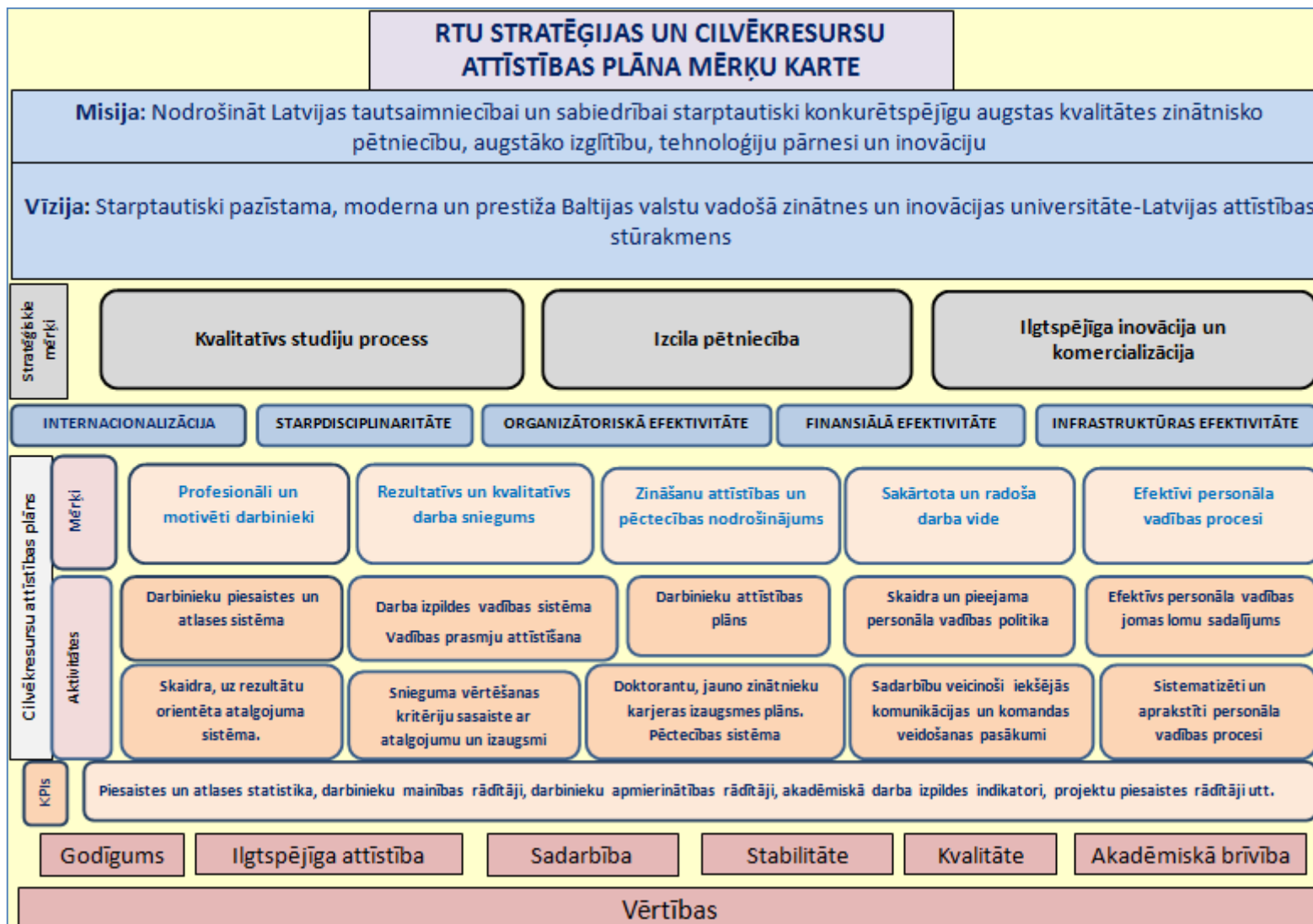
	paaugstinoties darbinieku mobilitātes iespējām.
--	-------------------------------------------------

## ATJAUNOTNE UN PĒCTECĪBA

<b>Iekšējie faktori:</b>	
<b>Stiprās puses</b>	<b>Vājās puses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsevišķās RTU struktūrvienībās vadītāji aktīvi iesaista doktorantus un jaunus pētniekus projektu izstrādē un īstenošanā, pakāpeniski veidojot gan jauno zinātnieku paaudzi, gan arī savus pēctecus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nav pietiekamas izpratnes un skaidrības par karjeras izaugsmes iespējām, īpaši jaunās paaudzes pārstāvjiem;</li> <li>• RTU vecumu struktūrā liels vecāka gadagājuma cilvēku īpatsvars (43% darbinieku ir vecāki par 50 gadiem)<sup>4</sup>;</li> <li>• Vakanču trūkums jauno zinātnieku piesaistei;</li> <li>• Nozīmīgi amati, kuru veicējiem nav pēctecības;</li> <li>• Jaunāko zinātnisko darbinieku un doktorantu iesaistīšana mācību procesā bieži notiek bez skaidra piedāvājuma un nosacījumiem;</li> <li>• Pārvēlēšanas sistēma nestimulē atjaunošanos un pēctecību.</li> </ul>
<b>Ārējie faktori:</b>	
<b>Iespējas</b>	<b>Draudi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mūsdienīgu attīstības metožu kā mentorings, koučings aktīvāka pielietošana palīdzētu radīt jaunas iespējas pieredzējušāko darbinieku iesaistīšanā RTU darbībā.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nespējot nodrošināt pietiekamu darbinieku skaitu ar doktora grādu, nākotnē var rasties grūtības izpildīt Augstskolas likuma prasības;</li> <li>• Nākotnē var rasties grūtības piesaistīt kvalificētu personālu studiju procesa nodrošināšanai, kā arī var ietekmēt RTU vērtējumu dažādos reitingos</li> </ul>

<sup>4</sup> 2015. gada 01.septembra dati.

### III Mērķu karte



## IV Cilvēkresursu attīstības plāna mērķi un uzdevumi

### 1. PIESAISTĪŠANA UN ATLASE

<p><b>Procesa apraksts:</b></p>	<p><b>Darbinieku piesaistīšana</b> ir pasākumi informācijas sniegšanai un intereses radīšanai par iespējamu darba attiecību nodibināšanu ar organizāciju. Lai piesaistītu vēlamos darbiniekus, nepieciešams mērķtiecīgi veidot un uzturēt iekšējo un ārējo organizācijas tēlu. Liela nozīme organizācijas tēla veidošanai ir atsauksmēm par darba devēju, kas ir pieejamas neformālajā saziņā un sociālajos tīklos. Pētījumi liecina, ka darbinieku piesaistīšanā noteicošie ir finansiālie labumi, kurus organizācijas piedāvā.</p> <p><b>Darbinieku atlase</b> ir process, kurā tiek mērķtiecīgi meklēti darbinieki konkrētas vakances aizpildīšanai. Atlasei parasti ir vairāki posmi, kuros tiek izmantotas dažādas metodes kandidātu vērtēšanai un vispiemērotākā kandidāta izvēlei. Atlases procesa uzdevums ir atrast amatam un organizācijai vispiemērotāko kandidātu no pieejamajiem amata pretendentiem. Darbinieka atlase noslēdzas nevis ar viņa pieņemšanu darbā, bet gan ar darbā ievadīšanas jeb integrācijas perioda beigām.</p>
<p><b>Sasaiste ar RTU stratēģiskajiem mērķiem:</b></p>	<p>CAP mērķi šajā sadaļā ir orientēti uz to, lai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• paaugstinātu RTU spēju piesaistīt augsti kvalificētus darbiniekus, tajā skaitā ārvalstu pasniedzējus, kuri būs pietiekami profesionāli, lai varētu <b>nodrošināt kvalitatīvu studiju procesu un veiksmīgu studiju rezultātu;</b></li> <li>• paaugstinātu atlases procesa kvalitāti, nodrošinot <b>visās struktūrvienības vienotu pieeju atlases procesam</b>, uzlabotu struktūrvienību prasmes kandidātu novērtēšanā un izvēlē, kā arī ievadīšanā darbā;</li> <li>• veidojot zinātniskā personāla sastāvu, darbinieku piesaistīšanas un atlases procesi būtu tik profesionāli, lai palielinātu augsti profesionālo kandidātu skaitu, prasmīgi izvēlētos no pieejamajiem kandidātiem amatam un struktūrvienībai vislabāk piemēroto, tādējādi veicinot <b>izcilu pētniecību.</b></li> </ul>

#### Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:

Nr. p.k.	Mērķi un uzdevumi	Termiņš	Atbildīgā struktūrvienība	Iesaistītās struktūrvienības	Sasniedzamie rezultāti	Rezultāts
1.1.	<i>Izstrādāt saistošu darba devēja tēlu un piedāvājumu, kas dotu iespēju piesaistīt plašāku pretendentu skaitu vakantajiem amatiem</i>					
1.1.1.	Noformulēt RTU darba devēja piedāvājumu.	06.2016	Personāla nodaļa	Komunikācijas un mārketinga departaments	Skaidri definēts darba devēja piedāvājums un	Pamatojoties uz komunikāciju plānu, izveidota jauna komunikācijas forma ar potenciāliem darba ņēmējiem, tai skaitā, RTU

1.1.2.	Izstrādāt komunikācijas plānu par RTU kā pievilcīga darba devēja tēlu.	06.2016	Personāla nodaļa	Komunikācijas un mārketinga departaments	komunikācijas plāns.	oficiālā tīmekļa vietnē tika veikti papildinājumi un izveidota sadaļa "Darbs RTU", kas dod izmēlošu informāciju par darbu un esošām vakancēm. Komunikācijas plāns ietver vairākas piesaistes aktivitātes (karjeras dienas, ēnu dienas, praktikantu piesaiste, jauno doktorantu piesaiste)
1.1.3.	Veikt papildinājumus RTU mājas lapā, uzlabojot sadaļu "Vakances" saskaņā ar izstrādāto komunikācijas plānu.	06.2016	IT departaments	Komunikācijas un mārketinga departaments		
<b>1.2.</b>	<b><i>Uzlabot darbinieku piesaistīšanas procesu</i></b>					
1.2.1.	Izstrādāt ieteikumus darbinieku piesaistes pieejai.	01.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Definēta pieeja un galvenie principi darbinieku piesaistei	Izveidots jauno zinātnieku izcilības grants.
1.2.2.	Ieviest piesaistes rādītāju un principu izpildes analīzi.	02.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		Izveidota datu bāze, reģistrs, analīzes veikšanai.
1.2.3.	Uzsākt darbinieku piesaistes pasākumus atbilstoši pieejai un struktūrvienību labai praksei. Veicināt programmu direktoru iesaisti ārzemju viesmācībspēku piesaistei.	01.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Latvijā un ārvalstīs	Notiek darba procesā, Personāla nodaļa piedāvā atbalstu darbinieku piesaistei..
<b>1.3.</b>	<b><i>Ieviest savlaicīgu un efektīvu darbinieku atlasī, kas nodrošinātu nepieciešamo profesionālu darbinieku apjomu un kapacitāti</i></b>					
1.3.1.	Izstrādāt pieeju vakancu un jaunveidojamo amatu saskaņošanai atlasē procesam	02.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Caurskatāma un sistematizēta darbinieku atlasē sistēma vienota atlasē pieeja un principi (piem., tikai konkursa kārtā utml.),	
1.3.2.	Izstrādāt vienotu atlasē pieeju un kārtību, paraugdokumentāciju	08.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		2017.gadā uzsākt vienotas kārtības izstrādi un to apstiprināt.
1.3.3.	Informēt vadītājus un apmācīt strukturēto atlasē interviju vadīšanā	10.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		Izstrādāt apmācības vadītājiem.

### **Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums:**

<b>Nr. p.k.</b>	<b>Līderība un vadība</b>	<b>CRV<sup>5</sup> procesu atbalsts</b>	<b>Sistēmiskas izmaiņas</b>
1.1. – 1.3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadības lēmums par vienotas personāla atlasē pieejas ieviešanu;</li> <li>Tiešo vadītāju apmācības un iesaiste atlasē procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Piesaistes un atlasē politika, process, metodes;</li> <li>Amatu prasību definējums RTU amatu katalogā, vakancu saskaņošanas process;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT atbalsts atlasē procesa ērtai vadībai – sludinājuma izvietošana,</li> </ul>

<sup>5</sup>CRV – cilvēkresursu vadība

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Personāla nodaļas atbalsts visos atlases procesos</li></ul>	kandidātu datu bāze, tiešsaistes pieteikšanās iespēja utt.
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

## 2. ATTĪSTĪBA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME

<b>Procesa apraksts:</b>	<p><b>Darbinieku attīstība jeb attīstīšana</b> ir pasākumi darbinieku esošo prasmju, zināšanu un kompetenču attīstīšanai vai jaunu iegūšanai. Esošās zināšanas, prasmes un kompetences var tikt attīstītas divējādi – nostiprinot un padziļinot jau esošās stiprās puses un pilnveidojot nepietiekoši attīstītās prasmes, zināšanas un kompetences. Darbinieka attīstīšana var notikt esošā amata ietvaros, kā arī, paredzot un plājot darbinieka iespējamo karjeras attīstību.</p> <p><b>Darbinieku profesionālā izaugsme</b> ir process, kurā pakāpeniski virzās vai tiek virzīta darbinieka karjeras jeb profesionālā attīstība. Profesionālās izaugsmes virzieni var būt dažādi – vertikālais, kāpjot augšup pa karjeras kāpnēm, vai horizontālais, paplašinot un dažādojot prasmes, to daudzveidību, dziļumu, apgūstot jaunas darbības jomas.</p>
<b>Sasaiste ar RTU stratēģiskajiem mērķiem:</b>	<p>CAP mērķi šajā sadaļā ir orientēti uz to, lai</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• paaugstinātu RTU spēju attīstīt esošā un/ vai nākotnes personāla prasmes, nodrošināt to atbilstību mainīgās vides prasībām, lai varētu <b>nodrošināt kvalitatīvu studiju procesu un veiksmīgu studiju rezultātu un izcilu pētniecību, kā arī ilgtspējīgas inovācijas/ komercializāciju;</b></li> <li>• tā kā izaugsmes un attīstības iespējas ir viens no spēcīgākajiem motivējošajiem faktoriem, mērķtiecīgi attīstot šo CRV procesu, iespējams uzlabot arī <b>darbinieku noturēšanas iespējas.</b></li> </ul>

### Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:

Nr. p.k.	Mērķi un uzdevumi	Terminš	Atbildīgā struktūrvienība	Iesaistītās struktūrvienības	Sasniedzamie rezultāti	Rezultāts
<b>2.1.</b>	<b><i>Ieviest efektīvu jaunpieņemto darbinieku un jaunu amatu ieņēmušo darbinieku darba uzsākšanas un integrācijas procesu</i></b>					
2.1.1	Izstrādāt darbinieku integrācijas procesu un dokumentāciju.	12.2016.	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Jauno darbinieku un jaunu amatu ieņēmušo darbinieku darbā ievadīšanas sistēma .Jauno vadītāju apmācības sistēma;	Ir aktualizēta ievadinstrukcija darbā.  Tiek gatavotas kartības par darba procesiem RTU.
2.1.2	Apmācīt struktūrvienības integrācijas procesa pamatprincipu īstenošanā.	03.2017.	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Jauno darbinieku un jaunu amatu ieņēmušo darbinieku darbā ievadīšanas sistēma .Jauno vadītāju apmācības sistēma;	Izveidots un regulāri tiek uzņemts vadības video ziņu izlaidums par aktualitātēm darba procesā.
2.1.3	Izstrādāt jauno vadītāju integrācijas un apmācības metodiku.	03.2017.	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Jauno darbinieku un jaunu amatu ieņēmušo darbinieku darbā ievadīšanas sistēma .Jauno vadītāju apmācības sistēma;	Izveidots un regulāri tiek uzņemts vadības video ziņu izlaidums par aktualitātēm darba procesā.
2.1.4	Uzsākt jauno vadītāju integrācijas un apmācības	04.2017.	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Jauno darbinieku un jaunu amatu ieņēmušo darbinieku darbā ievadīšanas sistēma .Jauno vadītāju apmācības sistēma;	Izveidots un regulāri tiek uzņemts vadības video ziņu izlaidums par aktualitātēm darba procesā.



	metodikas īstenošanu.					
<b>2.2.</b>	<b><i>Uzlabot atbalstu jauno zinātnieku profesionālajai izaugsmei</i></b>					
2.2.1	Definēt prioritātes jauno zinātnieku profesionālās attīstības jomā.	10.2016	Personāla nodaļa	Fakultāte s un institūti	Profesionālo prasmju attīstības programma (piem. pedagoģiskās, līderības un projekta vadības prasme utt.).	2016.gadā izveidotas pētniecības platformas, noteikta starpdisciplināritāte. 2017.gadā izsludināts zinātnieku izcilības grants.
2.2.3	Izstrādāt prioritāro profesionālo prasmju mācību moduļus un Mentoru (darbaudzinātāju) sistēmu.	11.2017	Personāla nodaļa	Fakultāte s un institūti	Izveidot mācību sistēmu, balstoties uz darba izpildes novērtējumu, stratēģijas prioritātēm un ārējās vides izmaiņām.	Kopš 2014. ir uzsākta un notiek darbinieku svešvalodu (angļu, krievu, ķīniešu u.c.) apmācība. Angļu valodas apmācības tiek realizētas atbilstoši darbinieku zināšanu līmeņiem un darba specifikai.
2.2.4	Izstrādāt pieteikšanās mācībām kārtību.	12.2017	Personāla nodaļa	Fakultāte s un institūti		
2.2.5	Uzsākt mācību moduļu īstenošanu.	01.2018	Personāla nodaļa	Fakultāte s un institūti		
<b>2.3.</b>	<b><i>Uzlabot darbinieku attīstības un mācību sistēmu</i></b>					
2.3.1	Izstrādāt mācību plānu, pamatojoties uz DIV procesā noteiktajām mācību un attīstības vajadzībām.	05.2017.	Personāla nodaļa	Fakultāte s un institūti	Darbinieku attīstības un apmācību plāns, kas balstās uz DIV sistēmu un ir saistīts ar karjeras izaugsmes un pēctecības plānu.	
<b>2.4.</b>	<b><i>Attīstīt vadības prasmes dažādu līmeņu struktūrvienību vadītājiem</i></b>					
2.4.1	Izstrādāt vadības prasmju attīstības programmu saskaņā ar DIV definētajām vadītāju kompetencēm.	03.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	leviesta vadītāju mācību programma sasaistē ar vadītāju darba izvērtējamu.	2016.gadā tika realizētas pārmaiņu vadītāju apmācības fakultāšu pētniecības platformu vadītājiem/koordinatoriem.
2.4.2	Uzsākt vadības prasmju attīstības programmas īstenošanu.	2016.-2017. 05.	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		
2.4.3	Apsvērt iespēju ieviest regulāru 360 grādu vērtēšanu vadītājiem.	10.2017	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		

### Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums:

Nr.p.k.	Līderība un vadība	CRV procesu atbalsts	Sistēmiskas izmaiņas
2.1.1	Tiešo vadītāju lomas definēšana darbā ievadīšanas procesā.	Darbā ievadīšanas process un lomas.	Sistematizēts un viegli pieejams dokumentu un informācijas kopums.
2.2.1	Izveidots plāns jauno zinātnieku profesionālajai izaugsmei.	Attīstības programma ar mācību moduļiem. Mācībās pieteikšanās kārtība.	Iespēja pieteikties mācībām elektroniski.
2.3.1	DIV sistēmas ieviešana Iepilnāts budžets attīstības un mācību pasākumiem.	Mācību īstenošanas plāns, process.	
2.4.1	Visu līmeņu vadītāju iesaiste apmācībās, prioritāri pie jaunu sistēmu ieviešanas kā DIV utt. Vadības prasmju un rīcības kritēriju apstiprināšana.	Vadītāju kompetences apraksts. 360 grādu izvērtējums.	360 grādu rīka izstrāde.

### 3. NOTURĒŠANA UN MOTIVĒŠANA

<b>Procesa apraksts:</b>	<b>Darbinieku noturēšana</b> ir pasākumi darbinieku pamatsastāva stabilitātes nodrošināšanai, panākot, ka ne tikai darbinieki nepamet organizāciju, bet arī ir pietiekami lojāli darba devējam un ar pietiekami augstu motivācijas līmeni. Svarīgākās organizācijas sistēmas darbinieku noturēšanai ir atalgojuma sistēma un darba izpildes vadības sistēma: atalgojuma sistēma ietver finansiālos un nefinansiālos stimulus darbiniekiem, savukārt darba izpildes vadības sistēma ar tās sasaisti ar darbinieku attīstību un profesionālo izaugsmi ietver instrumentus darbinieku motivācijas un apmierinātības ar darbu pozitīvai ietekmēšanai.
<b>Sasaiste ar RTU stratēģiskajiem mērķiem:</b>	CAP mērķi šajā sadaļā ir orientēti uz to, lai <ul style="list-style-type: none"> <li>paaugstinātu RTU spēju noturēt darbiniekus ar svarīgākajām prasmēm un zināšanām, kā arī uzturēt pietiekami augstu viņu apmierinātības ar darbu un motivācijas līmeni, lai, atbilstoši RTU stratēģijai, <b>nodrošinātu kvalitatīvu studiju procesu un veiksmīgu studiju rezultātu un izcilu pētniecību, kā arī ilgtspējīgas inovācijas/ komercializāciju;</b></li> <li>ieviešot mērķtiecīgus darba izpildes vadības risinājumus, veicinātu <b>darbinieku snieguma kvalitātes un produktivitātes paaugstināšanos</b>, tādējādi nodrošinot RTU stratēģisko mērķu sasniegšanu.</li> </ul>

### Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:

Nr. p.k.	Mērķi un uzdevumi	Terminš	Atbildīgā struktūrvienība	Iesaistītās struktūrvienības	Sasniedzamie rezultāti	Rezultāti
<b>3.1.</b>	<b><i>Uzlabot darba snieguma rezultativitāti un kvalitāti</i></b>					
3.1.1.	Izstrādāt Darba izpildes vadības (DIV) sistēmas kārtību vispārējam personālam.	11.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti	RTU administratīvie departamenti		ieviesta DIV sistēma vispārējam personālam. Pabeigta DIV informācijas sistēmas "Stratēģijas

3.1.2.	Apmācīt vispārējā personāla vadītājus DIV sistēmas izmantošanā.	11.-12.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti	RTU administratīvie departamenti		pārvaldības sistēma” izveide.  Veiktas administratīvo struktūrvienību apmācības. RTU Stratēģijas mērķi kaskadēti līdz darbinieku līmenim administratīvajam personālam, līdz zinātniskās grupas līmenim akadēmiskajam personālam.
3.1.3.	Izstrādāt priekšlikumus DIV kārtībai akadēmiskajam un zinātniskajam personālam.	12.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti	Fakultātes un institūti	Darbs pie akadēmiskā un zinātniskā personāla darba izpildes novērtēšanas sistēmas izveides, pamatojoties uz konsultantu sniegtajiem priekšlikumiem, līdz 2018.	
3.1.4.	Izstrādāt DIV kārtību akadēmiskajam un zinātniskajam personālam.	06.2018.	Personāla nodaļa	Fakultātes un institūti		
3.1.5.	Apmācīt akadēmisko un zinātnisko personālu par DIV sistēmu.	Mēnesi pirms pirmās vērtēšanas uzsākšanas	Personāla nodaļa, treneri	Fakultātes un institūti		
<b>3.2. <i>Ieviest skaidru, saprotamu un uz rezultātu orientētu atalgojuma sistēmu</i></b>						
3.2.1.	Izstrādāt priekšlikumus darba izpildes novērtējuma un atalgojuma sasaistei vispārējam personālam. Aktualizēt darba samaksas sistēmas kārtības projektu.	12.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti	RTU administratīvie departamenti	Pilnveidota RTU Darba samaksas kārtība.  Pilnveidota akadēmiskā un zinātniskā personāla atalgojuma sistēma.	Tiek regulāri pārskatīta un aktualizēta, apstiprināta Senātā.  Dekānu padomes sanāsmē 2015.gada nogalē konsultantu prezentācija un diskusija par darba izpildes novērtējuma un atalgojuma sasaisti akadēmiskajam un zinātniskajam personālam, vienošanās par turpmākām darbībām.
3.2.2.	Izstrādāt priekšlikumus darba izpildes novērtējuma un atalgojuma sasaistei akadēmiskajam un zinātniskajam personālam.	12.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti	Fakultātes un institūti		
3.2.3.	Ieviest aktualizēto atalgojuma sistēmu visās RTU struktūrvienībās.	01.2018.	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības	Aktualizēta atalgojuma un koplīguma dokumentācija.	

<b>3.3. Ieviest darbinieku vajadzībām atbilstošu labumu piedāvājumu</b>						
3.3. 1.	Pamatojoties uz darbinieku apmierinātības pētījuma rezultātiem, izstrādāt aktualizētu labumu un priekšrocību piedāvājumu	12.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti		Skaidrs un dažādu darbinieku grupām atbilstošs labumu piedāvājums	Vienošanās ar arodbiedrību un apstiprināts jauns koplīgums.
3.3. 2.	Veikt labumu piedāvājuma pārskatīšanu un aktualizēšanu RTU Koplīgumā	12.2017.	Personāla nodaļa	RTU darbinieku arodbiedrība		
<b>3.4. Izveidot motivējošu un radošumu stimulējošu darba vidi</b>						
3.4. 1.	Izstrādāt darbinieku apmierinātības aptaujas struktūru turpmākai regulārai izmantošanai RTU.	11.2015.	Personāla nodaļa, projekta konsultanti		Regulārs darbinieku apmierinātības pētījums un tā rezultātu analīze struktūrvienībās (fakultāšu līmenī), pakāpeniski uzlabojumu veikšanas plāni struktūrvienībās, darbinieku iesaistes paaugstināšanās. Komandas pasākumu plāns.	2015.gadā tika veikts darbinieku apmierinātības pētījums, prezentēti rezultāti, izveidots darbību plāns. (CAP)
3.4. 2.	Veikt darbinieku apmierinātības aptauju ne retāk kā reizi divos gados.	Sākot ar 2017. gadu	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		2016.gadā pilnveidota komunikācija, izveidojot rektora video uzrunu RTU saimei katru nedēļu, tiek attīstīts, paplašinot vadītāju loku, kas informē par aktualitātēm darba procesos.
3.4. 3.	Noteikt kārtību darbinieku apmierinātības aptaujas rezultātu analīzei un komunikācijai un uzlabojumu plāna izstrādei un ieviešanai.  Veikt iekšējās komunikācijas pilnveides pasākumus.	Sākot ar 2017. gadu	Personāla nodaļa	RTU struktūrvienības		2017.gadā lai turpinātu uzlabot iekšējo komunikāciju, Izveidota iekšējās komunikācijas nodaļa.

#### Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums:

Nr. p.k.	Līderība un vadība	CRV procesu atbalsts	Sistēmiskas izmaiņas
----------	--------------------	----------------------	----------------------

3.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadības grupas vienošanās par sistēmu/vērtēšanas kritērijiem</li> <li>Vadītāju apmācības</li> <li>Komunikācija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIV sistēmas nolikums, procesa apraksts</li> <li>DIV sistēmas vadlīnijas</li> <li>Informācija darbiniekiem</li> <li>Sadaļa Personāla vadības politikā</li> </ul>	Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmas (NEVIS) pielāgojums
3.1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lēmums ieviest DIV sistēmu stratēģijas pārvaldībai</li> <li>Vadības grupas vienošanās par vērtēšanas kritērijiem</li> <li>Pilotēšanas pieejas izvēle</li> <li>Vadītāju mācības</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIV pilotprojekta nodrošināšana un rezultātu analīze</li> <li>DIV sistēmas un procesa apraksts</li> <li>Informācija darbiniekiem</li> <li>Sadaļa personāla vadības politikā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEVIS sistēmas pielāgojums</li> <li>Datu par rezultātiem pieejamība ērtā veidā (datu bāzu savienojamība utt.)</li> <li>Budžeta sadales principa papildināšana</li> </ul>
3.1.3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lēmums par regulāru darbinieku apmierinātības mērīšanu un uzlabojumu veikšanas pieeju</li> </ul>		

#### 4. ATJAUNOTNE UN PĒCTECĪBA

<b>Procesa apraksts:</b>	<b>Darbinieku pēctecība</b> ir process, kura ietvaros zināšanas un prasmes, kuras ir uzkrājuši un attīstījuši vecāka gadagājuma darbinieki, tiek nodotas jaunākiem darbiniekiem (pēcteciem) ar mērķi saglabāt organizācijā radīto un attīstīto intelektuālo kapitālu, vienlaikus izrādot pienācīgu cieņu pieredzējušāko darbinieku ieguldījumam un piedāvājot iespējas piedalīties organizācijas darbā arī pēc pensionēšanās dažādās līdzdalības formās, piemēram, mentoru programmās, padomdevēju grupās u.c. <b>Atjaunotne</b> paredz mērķtiecīgas darbības darbinieku vecuma struktūras izmaiņām, stimulējot gados jaunāku darbinieku piesaistīšanu, integrēšanu un apmācību, galvenokārt izmantojot mentoringa jeb darbbaudzināšanas pieeju.
<b>Sasaiste ar RTU stratēģiskajiem mērķiem:</b>	CAP mērķi šajā sadaļā ir orientēti uz to, lai paaugstinātu RTU spēju saglabāt organizācijas intelektuālo kapitālu, sagatavot kvalificētus pēctecus svarīgāko amatu veicēju nomainībai, kad pašreizējie amata veicēji sasniegs pensionēšanās vecumu, kā arī veicināt gados jaunu darbinieku interesi un vēlēšanos uzsākt un turpināt karjeru RTU lai, atbilstoši RTU stratēģijai, <b>nodrošinātu kvalitatīvu studiju procesu un veiksmīgu studiju rezultātu un izcilu pētniecību, kā arī ilgtspējīgas inovācijas/ komercializāciju.</b>

#### Mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti:

Nr. p.k.	Mērķi un uzdevumi	Terminš	Atbildīgā struktūrvienība	Iesaistītās struktūrvienības	Sasniedzamie rezultāti	Rezultāts
<b>4.1.</b>	<b><i>Nodrošināt zināšanu pēctecību, veicinot pakāpenisku paaudžu nomainīšanu</i></b>					
4.1.1.	Izstrādāt atjaunotnes un pēctecības principus un rezultatīvo rādītāju	09.2017.	Personāla nodaļa Projekta konsultanti	Zinātnes prorektora dienests Fakultātes un institūti	Atjaunotnes un pēctecības sistēma ar skaidru pieeju, principiem un kritērijiem. Atjaunotnes un pēctecības rādītāju	Tiek piesaistīti jaunie zinātnieki saskaņā ar 2016. apstiprināto Pēcdoktorantu priekšatlases konkursa nolikumu.

	izvērtējuma pieeju.				izpilde saskaņā ar RTU stratēģiju.	
4.1. 2.	Izstrādāt priekšlikumus atjaunotnes un pēctecības rezultātīvo rādītāju izvērtējuma un izpildes sasaistei ar zinātnisko struktūrvienību vadītāju izvērtējumu un atalgojumu.	09.2017.	Personāla nodaļa Projekta konsultanti	Zinātnes prorektora dienests Fakultātes un institūti		
4.1. 3.	Uzsākt atjaunotnes un pēctecības sistēmas īstenošanu.	03.2017.	Personāla nodaļa	Zinātnes prorektora dienests Fakultātes un institūti		
<b>4.2. <i>Ieviest talantu vadības programmu izcilo zinātnieku piesaistei un noturēšanai</i></b>						
4.2. 1.	Izstrādāt talantu vadības pieeju (matricu) sasaistē ar DIV vērtēšanas kritērijiem, RTU stratēģijas rezultatīvajiem rādītājiem un pēctecības principiem.	12.2017	Personāla nodaļa, projekta konsultanti	Fakultātes un institūti	Talantu vadības programma izcilo zinātnieku noturēšanai un attīstībai un pēctecības nodrošināšanai.	2017.gadā izsludināts jauno zinātnieku izcilības grants.
<b>4.3. <i>Panākt doktorantu skaita pieaugumu un veiksmīgu to akadēmiskās karjeras attīstību</i></b>						
4.3. 1.	Definēt doktorantu augsta snieguma kritērijus.	09.2016.	Personāla nodaļa	Zinātnes prorektora dienests Fakultātes un institūti	Atbalsta programma labāko doktorantu un zinātniskā grāda pretendentu akadēmiskās karjeras uzsākšanai.	2016. apstiprināts Pēcdoktorantu priekšatlases konkursa nolikums.
4.3. 2.	Apsvērt iespēju izveidot atbalsta sistēmu karjeras uzsākšanai (stipendija, atbalsts zinātniskajām aktivitātēm). Izveidot pēcdoktorantūras atbalsta sistēmu.	09.2017	Personāla nodaļa	Zinātnes prorektora dienests Fakultātes un institūti		

**Pārmaiņu ieviešanas un stratēģiskā atbalsta nodrošinājums:**

<b>Nr. p.k.</b>	<b>Līderība un vadība</b>	<b>CRV procesu atbalsts</b>	<b>Sistēmiskas izmaiņas</b>
4.1.1	Vadības lēmums par sistēmas izveidi, pieeju utt.	Politikas un procesa apraksts.	

## **V Cilvēkresursu attīstības plāna veiksmīgas ieviešanas priekšnosacījumi**

RTU Cilvēkresursu attīstības plāns paredz nozīmīgas un plašas izmaiņas, kas veicamas relatīvi īstā laika posmā. Lai tas tiktu realizēts, ieteicamā pārmaiņu vadīšanas pieeja ietver šādus svarīgākos aspektus:

5. CAP ieviešanas komandas izveide ar skaidru lomu sadalījumu, pilnvarām, mācībām saistībā ar ieviešamajiem uzlabojumiem, sistēmām un pārmaiņu vadības prasmēm;
6. RTU vadības atbalsts un iesaistīšanās lēmumu nodošanā darbiniekiem;
7. Reālistiska CAP ieviešanas grafika un komunikācijas plāna izstrāde, regulāra pārskatīšana un aktualizācija.
8. Vispārējā pieeja CAP ieviešanai – pakāpeniska, izmantojot pilotēšanu, sākot ar svarīgāko.