

No amata lomas līdz mācību ceļam: Kompetenču attīstības moduļa praktiska izmantošana

Karlīna Šadre
INTEA, SIA

Katri Vintiša
HR Laboratory, SIA

Vebinārs 28.09.2026. • 13.30–16.00

Eiropas Savienības Atveseļošanas Fonda projekts Nr.
2.1.2.1.i.0/1/23/I/VARAM/008 „Mācīšanās un attīstības sistēmas ieviešana”

Plāns

1

13.30–14.30

**Kompetences kā mācību sistēmas
pamats**

2

14.30–14.40

Pauze

3

14.40–15.40

KAM un MAS praktiska demonstrācija

4

15.40–16.00

Jautājumi un atbildes

Kompetences kā mācību sistēmas pamats

Kompetences, lomas un ceļa kartes

No kompetences līdz manam mācību ceļam

intea.

Četri svarīgākie elementi nodarbinātā attīstības plānošanā



Kāpēc šāda pieeja nepieciešama

intea.

160+

valsts iestādes

51

amatu saime

1000+

amatu nosaukumu



109

lomas katalogā

Nav iespējams izveidot mācības katram amatam.

Veidojot tās lomai, tiek aptverti daudzi līdzīgi amati daudzās iestādēs.

Zināšanu, prasmju, rīcības un attieksmes kombinācija, kas nodrošina efektīvu darba izpildi.

Zināšanas

Ko es zinu un saprotu

Prasmes

Ko es protu izdarīt

Rīcība

Kā es rīkojos darba
situācijās

Attieksme

Kā es izturos pret darbu
un cilvēkiem

Kompetence izpaužas rīcībā. Tāpēc bibliotēkā katrai kompetencei katrā līmenī ir **rīcības rādītāji**: novērojama uzvedība, pēc kuras var novērtēt, vai cilvēks kompetenci jau pielieto.

Trīs kompetenču veidi

intea.

32

Pamatkompetences

5 grupas

Vienotas visiem valsts pārvaldē.
Raksturo valsts pārvaldei kopīgas zināšanas, prasmes un attieksmi.

Piem.: Kritiskā domāšana · Komunikācija un darbs ar auditoriju

112

Profesionālās kompetences

11 jomu ietvari

Konkrētas jomas darbs, metodes un rīki. Raksturo konkrētas profesionālās jomas specifiskās zināšanas, prasmes un attieksmi.

Piem.: Darbinieku pieredzes vadība (cilvēkresursu joma) · Personas datu un privātuma aizsardzība (digitālās prasmes)

+

Iestādes kompetences

veido iestāde

Tikai tad, ja vajadzīgās kompetences bibliotēkā nav.

Piem.: Specifisks iestādes darba process, kam nav atbilstības bibliotēkā

Pārbaudes jautājums: vai šī kompetence tādā pašā formulējumā vajadzīga arī grāmatvedim, juristam un klientu apkalpošanas speciālistam? **Jā: pamatkompetence. Nē: profesionālā.**

Kompetenču bibliotēka skaitļos

Konsolidētā versija, 28.09.2026.

intea.

144

kompetences

2 556

rīcības rādītāji

4

līmeņi

32 pamatkompetences 5 grupās · 112 profesionālās 11 ietvaros

Profesionālās kompetences pa ietvariem



JAUNUMS

Finanšu jomas ietvars

10 kompetences

231 rīcības rādītājs

11 lomas

09.2026

Četri kompetences līmeņi

intea.

Piemērs: Darbinieku pieredzes vadība (Cilvēkresursu vadības ietvars, profesionālā kompetence)

I Sākuma

Zina pamatus un spēj veikt vienkāršus uzdevumus ar atbalstu.

Rādītājs: Veic darbinieku pieredzes izpēti (pulsa aptaujas u.c.).

II Pamata

Spēj patstāvīgi veikt standarta (tipveida) pienākumus.

Rādītājs: Attīsta un īsteno darbā ievadīšanas (onboarding) programmas/pasākumus.

III Padziļināts

Veic sarežģītākus uzdevumus un palīdz citiem (var būt mentors).

Rādītājs: Veido iekļaujošu darba vidi, ievērojot vienlīdzību, dažādību un iekļautību.

IV Eksperta

Nosaka attīstības virzienu un jaunus standartus.

Rādītājs: Veido vidi, kur darbinieks jūtas novērtēts, atbalstīts un ir iestādes vērtība.

NB! Lomas profilā katrai kompetencei ir tikai VIENS mērķa līmenis. Tas nosaka, cik dziļas mācības piedāvāt.

Pamatkompetence vai profesionālā?

Kritiskā domāšana

Darba tiesības un personāla lietvedība

Komunikācija un darbs ar auditoriju

Personas datu un privātuma
aizsardzība



menti.com · kods 4389 4548

Amats vai loma?

intea.

AMATS

Konkrēta vieta iestādes struktūrā ar savu amata aprakstu, pakāpi un atalgojumu.

Piem.: Vecākais eksperts · Nodaļas vadītāja vietnieks

LOMA

Amatu kopums ar kopīgu darba mērķi, uzdevumiem un kompetenču profilu.

Piem.: Cilvēkresursu vadības speciālists · Budžeta plānošanas speciālists

Pārbaudes jautājums: vai nosaukums pasaka, KUR cilvēks ir struktūrā, vai KO viņš dara un kāpēc?

Viena loma aptver dažādus amatu nosaukumus dažādās iestādēs. Viens cilvēks var darboties vairākās lomās.

Amats vai loma?

Vecākais eksperts

Budžeta plānošanas speciālists

Nodaļas vadītāja vietnieks

Projekta vadītājs



menti.com · kods 4389 4548

Kāpēc mācības veido lomai, nevis amatam

intea.

1

Mērogs

109 lomas aptver tūkstošiem amatu visās iestādēs. Viena loma noder daudzām iestādēm.

2

Noturība

Amata nosaukums un struktūra mainās biežāk nekā darba būtība.

3

Skaidrs mācību mērķis

No lomas izriet kompetences un mērķa līmeņi, no tiem – mācības.

4

Karjeras ceļi

Salīdzinot lomu profilus, redzams, kas jāapgūst, lai pārietu uz citu lomu.

Lomas profils: divas daļas

intea.

A Lomas raksturojums

- 1 **Nosaukums** darba mērķis, nevīs vieta struktūrā
- 2 **Amatu kataloga saime**
- 3 **Apraksts** 1–2 teikumi: darbības vārds + "lai"
- 4 **Galvenie uzdevumi** darbības vārds + objekts + nolūks
- 5 **Sasniedzamie rezultāti** kas iestādē mainās
- 6 **Lomai atbilstošie amati** reāli amati vismaz 2 iestādēs

B Kompetenču profils

≤ 7

obligātās
bez tām darbu nevar veikt

≤ 3

vēlamās
stiprina lomas izpildi

Katrai: nosaukums no bibliotēkas · VIENS mērķa līmenis · tips

+ līdz 3 pašattīstības kompetences darbinieks pievieno pats

Piemērs: Cilvēkresursu vadības speciālists

intea.

34. Personāla vadība, II A–II B

LOMAS APRAKSTS

Plāno, organizē un īsteno cilvēkresursu vadības procesus, izmantojot datus un digitālos risinājumus, lai personāla vadība atbalstītu iestādes darbības mērķus un uzlabotu darbinieku pieredzi un cilvēkresursu procesu efektivitāti.

LOMAI ATBILSTOŠIE AMATI

Cilvēkresursu vadības speciālists
Personāla speciālists
Personāla vadības konsultants
Cilvēkresursu projektu vadītājs

KOMPETENČU PROFILS 7 obligātās + 3 vēlamās

Darba tiesības un personāla lietvedība

II

Darbinieku pieredzes vadība ◀

II

Attiecību vadība

II

Cilvēkkapitāla piesaiste

II

Cilvēkkapitāla attīstība

II

Personas datu un privātuma aizsardzība

II

Komunikācija un darbs ar auditoriju

III

Datu lietošana un novērtēšana

II

Digitālo rīku lietošana

III

Ētika un profesionālā atbildība

II

Lomu katalogs: 109 lomas

Lomas pa amatu saimēm un jomām, 26.09.2026.

intea.



18 amatu saimes
+ 9 horizontālas lomas

7 + 3
tipiska loma: obligātās + vēlamās

JAUNUMS
Finanšu joma: 11 lomas
t.sk. nodokļu administrēšana (28.)

Mācību sistēmas trīs līmeņi: matrica, ceļa karte, individuālais ceļš

intea.

KOMPETENCEI

Mācību matrica

Katram līmenim: tēmas, sasniedzamie rezultāti, stundas, mācību veidi.

568 rindas: visām 144 kompetencēm



LOMAI

Mācību ceļa karte

Lomas kompetences × mērķa līmeņi. Pilnais mērķa attēls lomai.

Viena ceļa karte katrai lomai



DARBINIEKAM

Individuālais ceļš

Ceļa karte + novērtējuma rezultāts. Kas man jāapgūst vispirms.

Savs ceļš katram darbiniekam

Kopīga matrica visiem · viena ceļa karte lomai · savs ceļš katram

Mācību matrica: vienas kompetences četri līmeņi

intea.

Darbinieku pieredzes vadība (CRV ietvars)

Līmenis	Apgūstamās tēmas (saīsināti)	St.	Mācību veids
I Sākuma	Aktīvā klausīšanās; intervijas; fokusa grupas; aptaujas	4	Lekcija, darbnīca
II Pamata	Organizācijas kultūra; darbā ievadīšana; noturēšana; projāmiešana	16	Lekcija, e-mācības, darbnīca
III Padziļināts	Psiholoģiskā drošība; labbūtība; stresa un slodzes vadība	16	Lekcija, darbnīca, gadījumu izpēte
IV Eksperta	Mediācija; supervīzija; darbinieku pieredze krīzes situācijās	8	Pieredzes apmaiņa, mentorings, darbnīca

Lomas mērķa līmenis II → ceļa kartē prioritāra ir II līmeņa rinda (16 st.).

I līmenis: priekšzināšanas, ja trūkst. III–IV: tālākai izaugsmei.

Matrica apraksta, KAS jāapgūst. Konkrētus VAS kursus rindām piesaista pakāpeniski.

Cik stundu ir CRV speciālista pilnajā ceļa kartē?

Līdz 50

50–100

100–150

Vairāk nekā 150



menti.com · kods 4389 4548

Ceļa karte lomai: Cilvēkresursu vadības speciālists

intea.

Kompetence profilā	Līm.	Statuss	St.
Darba tiesības un personāla lietvedība	II	obligātā	16
Darbinieku pieredzes vadība	II	obligātā	16
Attiecību vadība	II	obligātā	4
Cilvēkkapitāla piesaiste	II	obligātā	4
Cilvēkkapitāla attīstība	II	obligātā	16
Personas datu un privātuma aizsardzība	II	obligātā	8
Komunikācija un darbs ar auditoriju	III	obligātā	24
Datu lietošana un novērtēšana	II	vēlamā	14
Digitālo rīku lietošana	III	vēlamā	16
Ētika un profesionālā atbildība	II	vēlamā	12
Kopā: 10 kompetences		7 + 3	130

130 st.

88 obligātās + 42 vēlamās

Ceļa karte NAV

- × gada plāns
- × obligāta pilnā apjomā
- × vienreizēja

Tā ir pilnā mērķa programma lomai.

Kompetencēs balstītas mācības: viens kurss noder daudzām lomām

intea.

41 lomas

Komunikācija un darbs ar auditoriju

III līmenis

19 lomas

Digitālo rīku lietošana

III līmenis

16 lomas

Personas datu un privātuma aizsardzība

II līmenis

Mācības veido vienreiz, izmanto daudzkārt. Kad matricas rindai piesaista kursu, tas parādās visu to lomu ceļa kartēs, kurām šī kompetence un līmenis ir profilā.

Individuālais mācību ceļš: **novērtējums nosaka prioritātes**

intea.



Trūkst pamatu? Vadītājs un darbinieks pievieno zemāka līmeņa mācības kā priekšzināšanas.

Kā notiek kompetenču vērtēšana

intea.

Darbinieku pieredzes vadība · II līmenis · atzīmes ilustratīvas

KAM: „Apskati rīcības un norādi, cik bieži Tu darbā rīkojies šādā veidā”

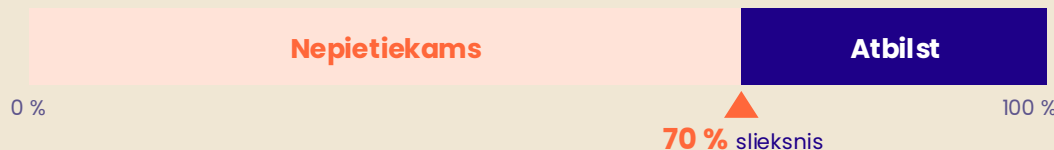
Rīcības rādītājs (II)	Gandrīz vienmēr	Bieži	Dažreiz	Reti	Gandrīz nekad	Neattiecas
Attīsta un īsteno darbā ievadīšanas (onboarding) programmas/pasākumus.		 				
Attīsta un īsteno darbinieku noturēšanas programmas/pasākumus.						
Īsteno darbinieku projāmiešanas (offboarding) pasākumus.						

 **Darbinieks: pašnovērtējums**

 **Vadītājs: vērtējums**

Ja ir abi vērtējumi, galvenais ir vadītāja vērtējums.

Rezultāts: iegūtais vērtējums (%) salīdzinājumā ar sliekšni



Viena loma – divi darbinieki – divi dažādi ceļi

intea.

Cilvēkresursu vadības speciālists · obligātās kompetences · ilustratīvs piemērs

Kompetence	Līm.	Anna, 6 gadi jomā	Jānis, 2 mēnesis
Darba tiesības un personāla lietvedība	II	atbilst	nepietiekams · 16 st.
Darbinieku pieredzes vadība	II	nepietiekams · 16 st.	nepietiekams · 16 st.
Attiecību vadība	II	atbilst	nepietiekams · 4 st.
Cilvēkkapitāla piesaiste	II	atbilst	nepietiekams · 4 st.
Cilvēkkapitāla attīstība	II	atbilst	nepietiekams · 16 st.
Personas datu un privātuma aizsardzība	II	nepietiekams · 8 st.	nepietiekams · 8 st.
Komunikācija un darbs ar auditoriju	III	atbilst	nepietiekams · 24 st.
Prioritāri jāapgūst		2 kursi · 24 st.	7 kursi · 88 st.

Lomas ceļa karte ir viena, bet individuālie mācību ceļi atšķiras.

Kopskats un kurš ko dara

intea.



Administrators: savienojums starp kopīgo pamatu un konkrēto darbinieku.

Lomu profilu veidošana

intea.

Ja katalogā nav piemērotas lomas vai bibliotēkā nav vajadzīgās kompetences

A Lomas profils

1

Meklējiet katalogā

109 lomas. Meklējiet pēc svarīgākā vārda: lomas nosaukums bieži nesakrīt ar amata nosaukumu.

2

Aprakstiet darbu, nevis amatu

Darbības vārds + „lai”. Loma ir reāla: tai jau ir (vairāki) amati.

3

Kompetences no bibliotēkas

Līdz 7 obligātās + līdz 3 vēlāmās, katrai viens mērķa līmenis.

Melnraksts KAM
iestāde



Apstiprina
VAS administrators



Loma pieejama
piešķiršanai

B Iestādes kompetence

Tikai tad, ja bibliotēkā nav atbilstošas.
Veido saziņā ar VAS.

Tā pati pieeja kā bibliotēkā:

Definīcija
Četri līmeņi, katrā rīcības rādītāji

I

II

III

IV

→ pēc tam to var iekļaut lomas profilā

Četras atziņas līdzņemšanai

intea.

1

Kompetence = KAS jāprot

Bibliotēka ir kopīgā valoda: 144 kompetences, 4 līmeņi, rīcības rādītāji.

2

Loma = KAM

Mācības veido lomai, ne amatam. 109 lomas, katrai līdz 7 + 3 kompetences.

3

Ceļa karte = KĀ

Pilnais mērķa attēls lomai. Nav gada plāns un nav obligāti jārealizē pilnā apjomā.

4

Individuālais ceļš = AR KO SĀKT

To nosaka novērtējums: pēc tiem pašiem rīcības rādītājiem.

intea.

MENTIMETER · 4/4 · VĀRDU MĀKONIS

Vienā vārdā: kas tagad ir skaidrāks?

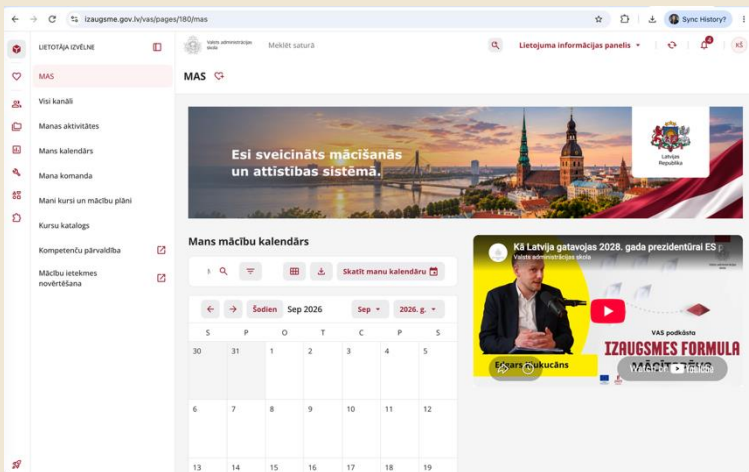


menti.com · kods 4389 4548

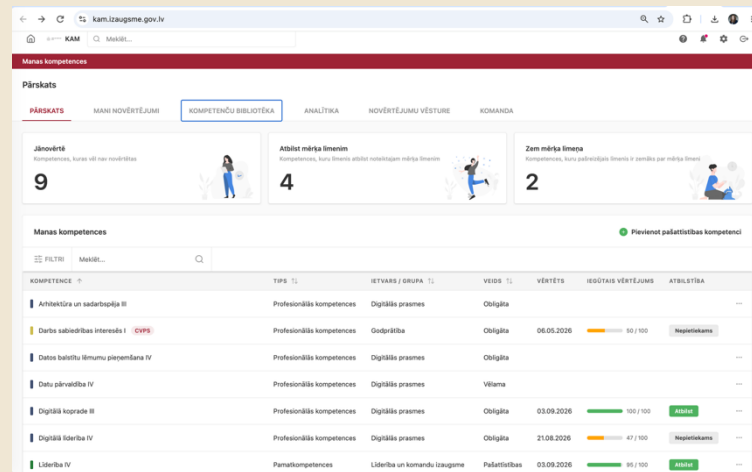
KAM un MAS praktisks ceļvedis

No kompetencēm līdz mācīšanās ceļa kartēm

Mācīšanās un attīstības sistēma (MAS)



Kompetenču attīstības modulis (KAM)



KAM lietotāja profils -> MAS lietotāja kartiņas papildu lauks

Valsts administrācijas sistēma

Meklēt saturā

Lietojuma informācijas panelis

Lietotāji

Galvenie lietotāji

Grupas

Prasmes

Meklēt visās filiālēs...

MAS

EM

FM

IEM

LIE... VĀ... UZ... E-P... PĒ... IZV... STA... VAL... DE...

010... Karli... Šadre ks@i... 28.09. 25.05. Latvie

Lietotāja personiskais kopsavilkums

Kanāls

Rediģēt

Rediģēt lietotāju

Lai izveidotu jaunu lietotāju, lūdzu, veiciet visas tālāk norādītās darbības.

Vispārīga informācija Filiāles Papildu lauki Komandas dalībnieki

Nodarbinātības statuss Nodarbinātības attiecību uzsākšanas datums

Nodarbinātības attiecību izbeigšanas datums Izglītības informācija

Uzņēmuma/ institūcijas reģistrācijas numurs Darba vietas faktiskā atrašanās vieta (republikas pilsēta/nova...)

Tālruna numurs Otrā iestāde

Otrais amats Kompetenču DNS 180,196,205,238,257,272,406,455,587,719,727,743

KAM lietotāja profils Iestādes administrators

HR speciālists

Iestādes administrators

Lietotājs

Amata loma Norēķinu un uzskaites speciālists

Tehniskie komentāri

IEPRIEKŠĒJAIS

ATJAUNINĀT TĀLĀK ATCELT

intea.

03

**Jautājumi un
atbildes**

Pieejamie resursi

Browser address bar: kam.izaugsme.gov.lv/library

Navigation bar: KAM, Meklēt...

Manas kompetences

Kompetenču bibliotēka

Navigation tabs: PĀRSKATS, MANI NOVĒRTĒJUMI, **KOMPETENČU BIBLIOTĒKA**, ANALĪTIKA, NOVĒRTĒJUMU VĒSTURE, KOMANDA

Video Rokasgrāmata

Visas kompetences		136
Pamatkompetences		32
Domāšana un risinājumu radīšana	8	
Iesaistes vadība un sadarbība	7	
Līderība un komandu izaugsme	4	
Personīgā izaugsme un atbildība	6	
Procesu pilnveide un pārvaldība	7	
Profesionālās kompetences		103
Cilvēkresursu vadība	10	
Politikas veidošana un inovācija	12	
Juridiskā joma	9	
Digitālās prasmes	22	
Projektu vadība	16	
Klientu apkalpošana	3	
Iepirkumi	7	
Iekšējais audits	10	
ESF vadība, uzraudzība un revīzija	6	
Godprātība	7	
Finanšu joma	1	

intea.

Paldies!

<https://izaugsme.gov.lv/>