

Amata lomu un mācību matricu veidošana

Metodoloģijas apraksts KAM administratoram

1. redakcija · 30.09.2026.

Izstrādāja: SIA „HR Laboratory”. Tehniskās sadaļas par KAM un MAS pievieno SIA „Intea”.

Papildina dokumentu “KAM rokasgrāmata” (29.09.2026. redakcija).



Eiropas Savienības Atveseļošanas fonda (ES AF) projekts Nr. 2.1.2.1.i.0/1/23/I/VARAM/008 „Mācīšanās un attīstības sistēmas ieviešana”

Rīga, 29.09.2026.

Saturs

Par dokumentu	4
Pamatprincipi	4
1. Sistēmas loģika	5
1.1. Kompetenču veidi	5
1.2. Četri kompetenču līmeņi	6
1.3. ID un nosaukumi	6
2. Vai vajag jaunu lomu?	7
2.1. Amats vai loma	7
2.2. Lēmuma soļi	7
2.3. Kritēriji jaunai lomai	7
2.4. Vadītāju lomas	8
3. Lomas apraksts	9
3.1. Lomas apraksts: četri noteikumi	9
3.2. Amata pienākumi	9
3.3. Sasniedzamie rezultāti	10
3.4. Paraugs: Apsaimniekošanas speciālists	10
4. Kompetenču profils	11
4.1. Soļi	11
4.2. Noteikumi	11
4.3. Tipiskās kļūdas	11
4.4. Ja profilā jau ir 10 kompetences	12
5. Iestādes kompetences	13
5.1. Pirms veidot	13
5.2. Uzbūve	13
5.3. Ricības rādītāju formulēšana	13
6. Mācību matrica	14
6.1. Matricas rinda	14
6.2. Mācību veidi	14
6.3. Paraugs: Iepirkuma kā projekta vadība, II līmenis (ID 692)	14
6.4. Mācību matricas izmantošana ceļa kartes veidošanā	15
6.5. Kad matrica jāveido vai jāpārskata	15
7. Ceļa karte un individuālais ceļš	16
7.1. Kā veidojas ceļa karte	16
7.2. Pārbaude pēc lomas izveides	16
7.3. Individuālais mācību ceļš	16
7.4. Prioritātes jaunu kursu izstrādei	16
7.5. Ceļa karte MAS	17
8. Izmaiņu vadība	20
8.1. Izmaiņu ietekme	20

8.2. Apstiprināšana un publicēšana	20
8.3. Izmaiņu žurnāls	20
A pielikums. Lomas apraksta veidne un paraugi	21
A.1. Veidne	21
A.2. Paraugs: Vecākais klientu apkalpošanas speciālists	22
A.3. Paraugs: Pakalpojumu pārvaldības speciālists	24
B pielikums. Pārbaudes saraksti	26
B.1. Lomas apraksts	26
B.2. Kompetenču profils	26
B.3. Iestādes kompetence	26
B.4. Matricas rinda	26
C pielikums. Termini	27

Par dokumentu

Šis dokuments apraksta, **kā veidot** amata lomas, to kompetenču profilus, iestādes kompetences un mācību matricas rindas Kompetenču attīstības modulī (KAM). Tas ir paredzēts Valsts administrācijas skolas (VAS) administratoram, kurš uztur lomu katalogu un kompetenču bibliotēku pēc projekta beigām.

Dokuments papildina KAM rokasgrāmatu, nevis to aizstāj:

Jautājums	Kur atbilde
Vai vajadzīga jauna loma? Kādas kompetences tai piešķirt? Kā formulēt aprakstu un rīcības rādītājus? Kad pārskatīt matricu?	Šis dokuments
Kur sistēmā klikšķināt, lai izveidotu lomu, kompetenci vai publicētu melnrakstu?	KAM rokasgrāmata, sadaļas “Amata lomas” un “Sistēmas administratora loma”
Kā KAM/MAS mācību kursu piesaista kompetences līmenim un kā lomai izveidojas mācību plāns?	Oranžajos blokos šajā dokumentā, ko papildina SIA „Intea”

Par atsaucēm uz KAM rokasgrāmatu

Atsauces balstās uz KAM rokasgrāmatas 31.03.2026. redakciju. Ja ir pieejama jaunāka redakcija, sadaļu nosaukumi un lauku nosaukumi šajā dokumentā jāpārbauda un jāatjauno.

Pamatprincipi

Bibliotēka ir galvenais avots	Kompetenču nosaukumi, definīcijas, rīcības rādītāji un ID tiek ņemti tikai no kompetenču bibliotēkas KAM. Lomu katalogs un matrica uz tiem atsaucas.
ID ir atslēga	Kompetences līmeni visās sistēmās savieno ID. Nosaukumu var precizēt, ID nemaina.
Loma apraksta darbu, nevis vietu struktūrā	Viena loma aptver daudzus amatus dažādās iestādēs. Lomas nosaukums pasaka, ko darbinieks dara, nevis kur viņš atrodas hierarhijā.
Mazāk ir vairāk	Lomai piešķir ne vairāk par 10 kompetencēm, katrai nosaka vienu mērķa līmeni.
Mainām tikai tad, ja izmaiņa ir būtiska	Pievienots vai precizēts rīcības rādītājs nav iemesls mainīt lomas vai matricu. Tās pārskata tikai tad, ja mainās kompetences būtība (skat. 8. nodaļu).
Visu apstiprina VAS	Jaunas lomas un iestāžu kompetences tiek publicētas tikai pēc VAS apstiprinājuma (statuss Melnraksts → Publicēts).

1. Sistēmas loģika

Kompetenču pieeja KAM balstās uz pieciem savstarpēji saistītiem elementiem. Katram ir sava loma, un katru uztur citā vietā.

Elements	Kas tas ir	Kam paredzēts	Kur uztur
Kompetenču bibliotēka	Visas izstrādātās kompetences ar definīciju, četriem līmeņiem un rīcības rādītājiem	Vienota valoda visai valsts pārvaldei	KAM: Kompetenču bibliotēka
Amata loma (lomas profils)	Lomas apraksts un līdz 10 kompetencēm ar mērķa līmeni un kategoriju	Adresāts: kam tieši šī kompetence un šis līmenis ir nepieciešams	KAM: Iestatījumi → Klasifikatori → Amata lomas
Mācību matrica	Katram kompetences līmenim: tēmas, rezultāti, stundas, mācību veids, literatūra, VAS kurss	Kas jāapgūst, lai sasniegtu līmeni. Viena visām lomām	Matricas Excel fails un kursu saites KAM/MAS
Ceļa karte lomai	Lomas profila kompetences × matricas mērķa līmeņa rindas	Pilns mācību piedāvājums lomai	Tiek veidota un uzturēta MAS kā atsevišķs mācību kurss
Individuālais mācību ceļš	Ceļa kartes daļa, ko nosaka darbinieka novērtējums	Mācību prioritātes konkrētam cilvēkam	KAM novērtējums un MAS "Mani kursi"

Kā tas darbojas kopā

1. Darbiniekam KAM piešķir amata lomu. 2. Loma automātiski piešķir savas kompetences ar mērķa līmeņiem. 3. Katrai kompetencei ceļa kartē nonāk matricas mērķa līmeņa kurss. 4. Pēc pašnovērtējuma un vadītāja novērtējuma prioritāri kļūst tie kursi, kuru kompetencēs rezultāts ir "Nepietiekams".

Tātad kļūda bibliotēkā nonāk visās lomās, bet kļūda lomas profilā nonāk visu šīs lomas darbinieku ceļa kartēs.

1.1. Kompetenču veidi

Veids	Ko apraksta	Bibliotēkā	Piemēri
Pamatkompetences	KĀ strādā jebkurš valsts pārvaldes darbinieks	(šobrīd) 32 kompetences 5 grupās	Kritiskā domāšana; Komunikācija un darbs ar auditoriju; Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana
Profesionālās kompetences	KO dara konkrētas jomas profesionālis: darba process, metodes, rīki	(šobrīd) 112 kompetences 11 jomu ietvaros	Iepirkuma kā projekta vadība (Iepirkumi); Datu pārvaldība (Digitālās prasmes)
Iestādes kompetences	Iestādei specifiska kompetence, nav iekļauta kopējā izvēlnē	Veido pēc vajadzības, apstiprina VAS	Skat. 5. nodaļu

Pārbaudes jautājums: vai šī kompetence tādā pašā formulējumā ir vajadzīga arī grāmatvedim, juristam un klientu apkalpošanas speciālistam? Ja jā, tā ir **patatkompetence**. Ja tikai vienas jomas cilvēkiem, tā ir **profesionālā kompetence**, un svarīgi zināt, kurā ietvarā tā ir.

1.2. Četri kompetenču līmeņi

Līmenis	Apraksts bibliotēkā	Ko tas nozīmē lomas profilam
I Sākuma	Zina pamatus un spēj veikt vienkāršus uzdevumus ar atbalstu.	Jaunam darbiniekam vai kompetencei, kas lomā vajadzīga tikai izpratnes līmenī
II Pamata	Spēj patstāvīgi veikt standarta (tipveida) pienākumus.	Speciālistam, kurš patstāvīgi veic ikdienas darbu
III Padziļināts	Veic sarežģītākus uzdevumus un palīdz citiem (var būt mentors).	Vecākajam speciālistam, vadītājam, jomas balstam
IV Eksperta	Nosaka attīstības virzienu un jaunus standartus.	Ekspertam vai vadītājam, kurš veido praksi iestādē vai nozarē

Svarīgi

Lomas profilā katrai kompetencei norāda **tikai vienu mērķa līmeni**: to, kas vajadzīgs pilnvērtīgam darbam šajā lomā. Līmenis nav amata pakāpe: vienai lomai kompetences var būt dažādos līmeņos.

1.3. ID un nosaukumi

- Katram kompetences līmenim ir savs ID (KAM laukā “Docebo ID”, tikai lasāms). Piemēram, Finanšu pārvaldība III = 293.
- Jaunai kompetencei ID piešķir KAM automātiski. ID nekad neievada un nemaina ar roku.
- Lomas profilā, matricā un KAM kompetence tiek atpazīta pēc ID. Ja kompetenci pārsauc, tās ID paliek tas pats, un jaunais nosaukums KAM parādās visās lomās automātiski.
- Sagatavēs, piemēram, Excel failos (lomu katalogā un matricā) nosaukumus raksta tieši tā, kā bibliotēkā. Ja nosaukumi atšķiras, pārbauda pēc ID.

2. Vai vajag jaunu lomu?

Lomu katalogā pašlaik ir 109 lomas. Pirms jaunas lomas izveides vienmēr pārbauda, vai kāda no esošajām der. Jauna loma ir jāuztur, tai ir sava ceļa karte, un katra lieka loma sadrumstalo mācību piedāvājumu.

2.1. Amats vai loma

	Amats	Loma
Kas tas ir	Konkrēta vieta iestādes struktūrā ar amata aprakstu un atalgojumu	Amatu funkciju kopums ar kopīgu mērķi, uzdevumiem un kompetenču profilu
Piemēri	“Vecākais eksperts”, “Nodaļas vadītāja vietnieks”	“Personāla atlases speciālists”, “Iepirkumu speciālists”
Atbild uz jautājumu	KUR cilvēks atrodas struktūrā?	KO cilvēks dara un KĀPĒC šis darbs pastāv?

2.2. Lēmuma soļi

- Nosakiet darba mērķi vienā teikumā**, bez amata nosaukuma un struktūrvienības. Piemēram: “Plāno un organizē iestādes ēku un telpu uzturēšanu, lai darba vide būtu funkcionāla un droša.”
- Pārbaudiet lomu katalogu**. Meklējiet pēc darba mērķa un pienākumiem, nevis tikai pēc nosaukuma. Tā pati loma var saukties citādi.
- Ja esoša loma der par 70–80 %**, izmantojiet to. Nelielas atšķirības konkrētam darbiniekam risina ar papildu kompetencēm vai kompetences izslēgšanu darbinieka profilā (KAM rokasgrāmata, “Papildu kompetences”).
- Ja esoša loma der daļēji**, izvērtējiet, vai to pielāgot visiem. Atcerieties, ka izmaiņas lomā ietekmē visus darbiniekus ar šo lomu (skat. 8. nodaļu).
- Jaunu lomu veidojiet tikai tad**, ja izpildās visi 2.3. sadaļas kritēriji.

2.3. Kritēriji jaunai lomai

Kritērijs	Kā pārbaudīt
Reāli amati vismaz divās iestādēs	Iespējams identificēt esošus amatus (nevis nākotnes ieceres), kuriem lomu varēs piešķirt.
Atšķirīgs darba mērķis	Lomas apraksta formulējums būtiski atšķiras no visām esošajām lomām.
Atšķirīgs kompetenču profils	Vismaz 3 kompetences vai to mērķa līmeņi atšķiras no tuvākās esošās lomas. Ja atšķiras tikai amata pakāpe (speciālists -> eksperts) vai nosaukums, jauna loma nav vajadzīga.
Kompetences ir bibliotēkā	Profilu var izveidot no bibliotēkā pieejamām kompetencēm. Ja trūkst jomas kompetenču, vispirms izvērtē iestādes kompetences nepieciešamību (5. nodaļa).

Nākotnes lomas

Lomas, kurām šodien nav reālu amatu (piemēram, jaunas tehnoloģiju lomas), ir vērtīgas kā vīzija, bet katalogā tās pievieno tikai tad, kad parādās pirmie amati. Pretējā gadījumā ceļa karte ir izveidota, bet nav neviena, kam to piešķirt.

2.4. Vadītāju lomas

Katalogā ir horizontāla loma **“Vidējā līmeņa vadītājs”**, kas ir piemērota jebkuras jomas struktūrvienības vadītājam. Jomas vadītāja lomu (piemēram, “Iepirkumu vadītājs”, “Cilvēkresursu vadītājs”) veido tikai tad, ja vadītājam ir vajadzīgas jomas profesionālās kompetences III vai IV līmenī. Ja vadītāja darbs galvenokārt ir cilvēku un procesu vadība, piešķir horizontālo lomu.

3. Lomas apraksts

KAM amata lomai ir pieci satura lauki un statuss. Lomas veidne atbilst KAM laukiem, lai aprakstu var pārnest uz sistēmu bez pārveidošanas.

KAM lauks	Ko ieraksta	Noteikumi
Nosaukums	Lomas nosaukums	Darba mērķis vai joma, nevis amata pakāpe vai struktūrvienība. Vienskaitli. Bez saīsinājumiem.
Lomas apraksts	Lomas būtība 1–2 teikumos	Skat. 3.1.
Sasniedzamie rezultāti	2–5 rezultāti, numurēti	Skat. 3.3.
Lomai atbilstošie amati	Reālu amatu nosaukumi, atdalīti ar semikolu	Tikai amati, kas šodien eksistē vismaz divās iestādēs. Izmanto meklēšanai un lomas piešķiršanai.
Galvenie uzdevumi	3–6 galvenie uzdevumi, numurēti	Skat. 3.2. Katrs pienākums: darbības vārds nenoteiksmē + objekts (+ nolūks).
Statuss	Melnraksts / Publicēts / Deaktivizēts	Jauna loma vienmēr sākas kā Melnraksts. Publicē VAS administrators pēc pārbaudes (B pielikums).

3.1. Lomas apraksts: četri noteikumi

Noteikums	Skaidrojums
Darbības vārds tagadnē	“Plāno”, “vada”, “konsultē”, “uzrauga”. Nevis “nodrošināt”, “atbildīgs par”.
Kāpēc darbs pastāv	Otrā teikuma daļa sākas ar “lai”: kas iestādē notiek, pateicoties šai lomai.
1–2 teikumi	Ja vajag trešo, tas ir uzdevums, nevis apraksts.
Bez amata un struktūrvienības	Bez “nodaļas vadītājs”, “Personāla departaments”.

Bija	Kļūva
“Nodrošināt personālvadības procesu nepārtrauktību.”	“Plāno un vada iestādes personāla procesus (plānošana, atlase, attīstība, novērtēšana), lai iestādei būtu piemēroti cilvēki pareizajās vietās un darbinieki attīstītos.”

3.2. Amata pienākumi

Pienākumi ir tilts starp lomas aprakstu un kompetenču profilu. No katra pienākuma jābūt iespējams izsecināt vismaz vienu kompetenci. KAM pienākumus raksta **nenoteiksmē** (“Plānot...”, “Koordinēt...”), atšķirībā no lomas apraksta, kas ir tagadnē (“Plāno...”).

Pienākums (darbības vārds nenoteiksmē + objekts + nolūks)	No tā izriet kompetence	Veids
Plānot personāla vajadzības un slodzes, balstoties uz datiem	Datos balstītu lēmumu pieņemšana	Profesionālā
Organizēt atlasi un jauno darbinieku ievadišanu darbā	Cilvēkkapitāla piesaiste	Profesionālā
Konsultēt vadītājus darbinieku attiecību un darba tiesību jautājumos	Attiecību vadība	Pamatkompetence

Pārbaude: ja no pienākuma nevar izsecināt kompetenci (piemēram, “Plānošana” vai “Attiecību veidošana”), tas ir formulēts pārāk vispārīgi.

3.3. Sasniedzamie rezultāti

2–5 rezultāti, kas iestādē ir redzami, ja loma tiek veikta labi. Rezultātu formulē kā stāvokli (“Ārpakalpojumu līgumi izpildīti noteiktajā kvalitātē un termiņā”), nevis kā darbību. KAM laukā “Lomas apraksts” tos raksta pēc lomas apraksta teikuma, jaunā rindā ar virsrakstu “Sasniedzamie rezultāti:”.

3.4. Paraugs: Apsaimniekošanas speciālists

Nosaukums	Apsaimniekošanas speciālists
Lomas apraksts	Plāno un organizē iestādes ēku, telpu un nekustamā īpašuma uzturēšanu, attīstību un ar tiem saistīto pakalpojumu izpildi, lai darba vide un infrastruktūra būtu funkcionāla, droša un atbilstoša iestādes darbības vajadzībām un resursiem. Sasniedzamie rezultāti: 1. Ēkas, telpas un infrastruktūra uzturētas atbilstošā tehniskā un funkcionālā stāvoklī. 2. Uzturēšanas un attīstības darbi plānoti un izmaksas pamatotas. 3. Ārpakalpojumu līgumi izpildīti noteiktajā kvalitātē un termiņā. 4. Savlaicīgi identificētas un prioritizētas infrastruktūras vajadzības. 5. Nekustamā īpašuma izmantošana atbilst iestādes vajadzībām.
Lomai atbilstošie amati	Apsaimniekošanas speciālists; Ēku apsaimniekošanas speciālists; Telpu apsaimniekošanas speciālists; Nekustamā īpašuma speciālists; Galvenais nekustamā īpašuma pārvaldnieks; Namu pārzinis; Mājas pārvaldnieks; Eksploatācijas inženieris; Galvenais saimniecības pārzinis; Ēkas uzraugs; Infrastruktūras speciālists
Amata pienākumi	1. Apsēkot un analizēt ēku, telpu un infrastruktūras stāvokli. 2. Plānot uzturēšanas, remonta un atjaunošanas darbus un to izmaksas. 3. Sagatavot tehniskās specifikācijas ārpakalpojumu piesaistei. 4. Koordinēt pakalpojumu sniedzēju darbu un kontrolēt līgumu izpildi, kvalitāti un termiņus. 5. Koordinēt nekustamā īpašuma izmantošanas, nomas un uzturēšanas jautājumus. 6. Sagatavot priekšlikumus infrastruktūras attīstībai.

4. Kompetenču profils

Kompetenču profils nosaka, ko darbinieks lomā novērtē un ko mācās. Katrai kompetencei KAM norāda trīs lietas: **kompetenci** (no bibliotēkas), **līmeni** (I–IV) un **kategoriju** (Obligāta vai Vēlama).

4.1. Soļi

- 1. No pienākumiem uz kompetencēm.** Katram amata pienākumam atrodiet bibliotēkā kompetenci, kas to apraksta. Salīdziniet ar kompetences definīciju un mērķa līmeņa rīcības rādītājiem, ne tikai ar nosaukumu.
- 2. Profesionālās kompetences.** Ja lomai ir savs jomas ietvars (piemēram, iepirkumi, lekšējais audits, Finanšu joma), vispirms izvēlieties no tā.
- 3. Pamatkompetences.** Papildiniet ar 2–4 pamatkompetencēm, kas lomā ir izšķirošas (piemēram, Problēmu risināšana, Patstāvība un proaktivitāte).
- 4. Mērķa līmenis.** Katrai kompetencei izvēlieties vienu līmeni. Izlasiet šī līmeņa rīcības rādītājus un pajautājiet: vai pieredzējis darbinieks šajā lomā to dara gandrīz vienmēr? Ja rādītāji ir par augstu, izvēlieties zemāku līmeni.
- 5. Kategorija.** Obligāta: bez tās lomu nevar veikt. Vēlama: stiprina darbu, bet nav izšķiroša.
- 6. Pārbaudiet profilu kopumā** (B pielikums) un novērtējiet ceļa kartes apjomu (7.2).

4.2. Noteikumi

Noteikums	Kāpēc
Ne vairāk par 10 kompetencēm: līdz 7 obligātajām un līdz 3 vēlamajām	KAM lomā var piesaistīt ne vairāk par 10 kompetencēm. Katalogā 69 no 109 lomām ir norādītas visas 10.
Viens mērķa līmenis katrai kompetencei	Ceļa karti var izveidot tikai ar vienu līmeni.
Kompetences nosaukums precīzi no bibliotēkas	Izvēlas no KAM saraksta; nekad neraksta ar roku.
Kompetence atbilst lomas saturam, ne tikai nosaukumam	Kompetences nosaukums var maldināt. Izšķiroši ir rīcības rādītāji mērķa līmenī.
Vadītāju kompetences tikai lomām ar padotajiem	Piemēram, “Personāla plānošana un vadība” paredz padotos, atlasī un pēctecību, tāpēc speciālistu lomām tā nav piemērota.
Nedublēt	Ja divu kompetenču rādītāji mērķa līmeni lielā mērā sakrīt, pietiek ar vienu. Otra aizņem vietu un pagarina ceļa karti.

4.3. Tipiskās kļūdas

Kļūda	Kā pamanīt	Kā labot
Profesionālā kompetence izvēlēta tikai pēc nosaukuma	Mērķa līmeņa rādītāji apraksta darbu, ko loma nedara	Izvēlas citu kompetenci vai zemāku līmeni
Vadītāja kompetence speciālista lomai	Rādītājos ir “padotie”, “komanda”, “struktūrvienība”	Izņem; vajadzības gadījumā izvēlas pamatkompetenci bez vadīšanas satura
Visām kompetencēm viens un tas pats līmenis	Profilā visur III	Pārskata katru kompetenci atsevišķi
Profils pilns ar “vēlamu” saturu	10 kompetences, bet obligāto mazāk par 5	Samazina vēlamās; atstāj vietu būtiskajam

Kļūda	Kā pamanīt	Kā labot
Divas kompetences ar pārklājošos saturu	Līdzīgi rādītāji, piemēram, par lēmumu pamatošanu	Atstāj to, kura precīzāk atbilst lomai

4.4. Ja profilā jau ir 10 kompetences

Lai pievienotu jaunu kompetenci pilnam profilam, kāda jāizņem. Izvēles secība:

1. Vēlama kompetence, kuras saturu lielā mērā sedz kāda no obligātajām.
2. Vēlama kompetence, kas nav saistīta ne ar vienu amata pienākumu.
3. Obligātu kompetenci aizstāj tikai tad, ja jaunā kompetence precīzāk apraksta to pašu pienākumu.

5. Iestādes kompetences

Iestādes kompetenci veido tikai tad, ja bibliotēkā nav kompetences, kas apraksta vajadzīgo darbu. Tā tiek izveidota KAM ar statusu Melnraksts un pēc VAS apstiprināšanas publicēta (KAM rokasgrāmata, “Kompetenču bibliotēka”).

5.1. Pirms veidot

- Meklējiet bibliotēkā pēc satura, ne tikai pēc nosaukuma: izlasiet līdzīgu kompetenču definīcijas un rādītājus.
- Pārbaudiet, vai vajadzību nesedz esošas kompetences zemāks vai augstāks līmenis.
- Pārbaudiet, vai tā nav jomas kompetence, kas jāiekļauj jomas ietvarā kopā ar ekspertiem, nevis jāveido vienai iestādei.

5.2. Uzbūve

Daļa	Prasības
Nosaukums	Īss, lietvārds vai lietvārdu savienojums. Nedublē esošu nosaukumu. Bez saīsinājumiem.
Definīcija	1–2 teikumi, sākas ar “Prasme ...” vai lietvārdu (“Zināšanas un prasme ...”). Visām kompetences rindām viena un tā pati definīcija.
Līmeņi	Parasti visi četri. Līmeni var neveidot, ja tas pēc būtības neeksistē, bet, ja līmenis ir, tajā ir vismaz 3 rīcības rādītāji.
Rīcības rādītāji	3–7 katrā līmenī. Katrs apraksta vienu novērojamu rīcību. Skat. 5.3.

5.3. Rīcības rādītāju formulēšana

Rādītājus KAM vērtē biežuma skalā (0 Neattiecas, 1 Gandrīz nekad ... 5 Gandrīz vienmēr). Tāpēc labākā pārbaude: **vai par šo rādītāju var pateikt “dara gandrīz vienmēr”?**

Noteikums	Pareizi	Nepareizi
3. persona, tagadne	“Analizē ...”, “Prot izmantot ...”	“Analizēju ...”, “Protu izmantot ...”
Viena novērojama rīcība	“Sagatavo tehniskās specifikācijas ārpakalpojumu piesaistei.”	“Ir atbildīgs par visu iepirkumu procesu un kvalitāti.”
Bez citu ietvaru “mantojuma”	“Pieņem pamatotus lēmumus ...”	“Pieņem juridiski pamatotus lēmumus ...” pamatkompetencē, kas attiecas uz visiem
Bez saīsinājumiem un iestāžu žargona	“cilvēkresursu vadība”	“CRV”
Neatkārto citu kompetenci	Rādītājs pieder tikai šai kompetencei	Tas pats rādītājs vārds vārdā vēl citā kompetencē
Līmeņi aug	I: zina, piedalās · II: patstāvīgi dara · III: sarežģītās situācijās, palīdz citiem · IV: veido praksi, nosaka virzienu	I un III līmenī ļoti līdzīgi rādītāji

6. Mācību matrica

Mācību matrica katram kompetences līmenim apraksta, kas jāapgūst, lai šo līmeni sasniegtu. Matricā ir viena rinda katram kompetences līmenim, un tā ir **kopīga visām lomām**: ja kompetence ir 12 lomu profilā, visas 12 lomas izmanto to pašu matricas rindu.

6.1. Matricas rinda

Kolonna	Ko ieraksta	Noteikumi
Ietvars, ID, Kompetence, Līmenis	No bibliotēkas	ID un nosaukums tieši kā KAM
Apģūstamās mācību tēmas	3–7 tēmas, atdalītas ar semikolu	Atvasina no mērķa līmeņa rīcības rādītājiem. Katram rādītājam jābūt vismaz vienai tēmai, kas to atbalsta.
Sasniedzamie rezultāti	1–2 teikumi, sākas ar “Spēj ...”	Apkopo, ko darbinieks pēc mācībām prot. Nepārraksta rādītājus vārds vārdā.
Stundas	Akadēmiskās stundas	Orientieris pēc esošās matricas (mediāna): I līmenis 6, II 12, III 16, IV 8 st.
Mācību veids	1–3 veidi no saraksta (6.2)	Atbilstoši līmenim: I zināšanām e-mācības; II–III prasmēm darbnīcas; IV pieredzes apmaiņa un mentoring
Literatūras saraksts	Normatīvie akti ar saiti; grāmatas: Autors *Nosaukums*; metodiskie materiāli	Tikai avoti, kurus var atrast. Saites uz likumi.lv un iestāžu vietnēm.
Kursa ID, nosaukums	VAS kataloga kurss, ja tāds ir	Aizpilda, kad kurss ir piesaistīts (6.4)

6.2. Mācību veidi

Matricā visbiežāk izmantotie mācību veidi. Lai matricu varētu filtrēt un salīdzināt, ieteicams izmantot tikai šos nosaukumus:

E-mācību kursi	Uzziņas materiāli	Pašmācība (patstāvīga izpēte)
Vadīti mācību kursi	Darbnīca	Seminārs
Simulācijas, spēļošanas mācības	Pieredzes apmaiņas pasākums	Mācīšanās darbā (ēnošana, rotācija)
Koučings, mentorings, supervīzija	Dalība starptautiskās mācību platformās vai konferencēs	

6.3. Paraugs: Iepirkuma kā projekta vadība, II līmenis (ID 692)

Apģūstamās tēmas	Iepirkuma projekta plānošana; Laika un resursu vadība; Risku identificēšana; Tīrgus izpētes izmantošana plānošanā; Sadarbība ar iesaistītajām pusēm; Līguma izpildes uzraudzība un izmaiņu vadība
Sasniedzamie rezultāti	Spēj organizēt iepirkuma projektu, koordinēt iesaistītās puses, plānot resursus un termiņus, identificēt riskus un nodrošināt sekmīgu iepirkuma līguma izpildes uzraudzību.
Stundas	12
Mācību veids	E-mācību kursi; Darbnīca; Seminārs

6.4. Mācību matricas izmantošana ceļa kartes veidošanā

Mācību matrica nosaka mācību saturu katram kompetences līmenim. Tā tiek izmantota kopā ar amata lomas kompetenču profilu, lai izveidotu amata lomai atbilstošo ceļa karti.

Amata lomas kompetenču profils KAM nosaka, kuras kompetences un kādā mērķa līmenī ir nepieciešamas konkrētajai amata lomai. Savukārt mācību matrica katram kompetences līmenim nosaka ar tā apguvi saistīto mācību informāciju – apgūstamās mācību tēmas, sasniedzamos rezultātus, mācību apjomu stundās un mācību veidu.

Šo datu kombinācija veido amata lomas ceļa kartes saturisko pamatu:

amata loma → kompetenču profils → kompetence un mērķa līmenis → attiecīgā mācību matricas informācija.

Atbilstošie VAS mācību resursi tiek identificēti, ņemot vērā kompetenci, tās līmeni un mācību matricā noteikto apgūstamo saturu, un tiek pievienoti attiecīgajai ceļa kartei MAS.

Ceļa kartes izveide un mācību resursu pievienošana MAS aprakstīta 7.5. sadaļā.

6.5. Kad matrica jāveido vai jāpārskata

Situācija	Kas jādara ar matricu
Izveidota jauna kompetence (arī iestādes)	Jāizveido rindas katram kompetences līmenim (parasti 4).
Kompetencei pievienots vai precizēts rīcības rādītājs	Nekas. Pārskata tikai tad, ja rādītājs ievieš tēmu, kuras matricā nav un kura ir būtiska visām lomām.
Kompetence pārsaukta , saturs tas pats	Tikai nosaukums matricas failā. ID nemainās, KAM nekas nav jāmaina.
Kompetences definīcija vai būtība mainīta	Jāpārraksta visu līmeņu tēmas un rezultāti, jāpārskata kursi.
Kompetence dzēsta vai apvienota ar citu	Rindas deaktivizē; būtisko saturu pārnes uz kompetenci, kas to tagad sedz.

7. Ceļa karte un individuālais ceļš

7.1. Kā veidojas ceļa karte

Ceļa kartes saturs tiek veidots, apvienojot amata lomas kompetenču profilu ar mācību matricā noteikto informāciju par katras kompetences mērķa līmeņa apguvi. Amata lomas kompetenču profils nosaka, kuras kompetences un kādā līmenī lomai ir nepieciešamas, savukārt mācību matrica nosaka attiecīgā kompetences līmeņa apgūstamās mācību tēmas, sasniedzamos rezultātus, mācību apjomu un mācību veidu. Atbilstoši šai informācijai ceļa kartei MAS tiek pievienoti pieejamie VAS mācību resursi.

Zemāku līmeņu kursi ir priekšzināšanas, ko var pievienot, ja darbiniekam to trūkst; augstāka līmeņa kursi ir pašattīstībai.

7.2. Pārbaude pēc lomas izveides

Pēc lomas izveides saskaitiet ceļa kartes apjomu: mērķa līmeņa stundas visām profila kompetencēm. Katalogā (109 lomas, 29.09.2026.) ceļa kartes apjoms ir no aptuveni 50 līdz 200 akadēmiskajām stundām; pusei lomu tas ir 120–165 stundas (mediāna ap 145). Ja jaunas lomas apjoms ir būtiski lielāks, pārskatiet, vai visas kompetences un mērķa līmeņi ir nepieciešami.

Piezīme

Orientieris aprēķināts no lomu kataloga un matricas stundām. Ar laiku, kad matricā tiks piesaistīti konkrēti kursi, to ieteicams precizēt.

7.3. Individuālais mācību ceļš

1. Darbiniekam piešķir amata lomu; KAM automātiski piešķir lomas kompetences ar mērķa līmeņiem.
2. Darbinieks veic pašnovērtējumu un/vai vadītājs novērtē darbinieku. Katrs mērķa līmeņa rīcības rādītājs tiek vērtēts biežuma skalā (0 Neattiecas, 1 Gandrīz nekad ... 5 Gandrīz vienmēr).
3. Rezultātu salīdzina ar līmeņa sliekšni (noklusējumā 70 %): **Atbilst** vai **Nepietiekams**. Ja pašnovērtējums un vadītāja novērtējums atšķiras, noteicošais ir vadītāja novērtējums.
4. Kompetences ar rezultātu “Nepietiekams” kļūst par mācību prioritāti. Ja trūkst priekšzināšanu, vadītājs un darbinieks pievieno zemāka līmeņa kursu.

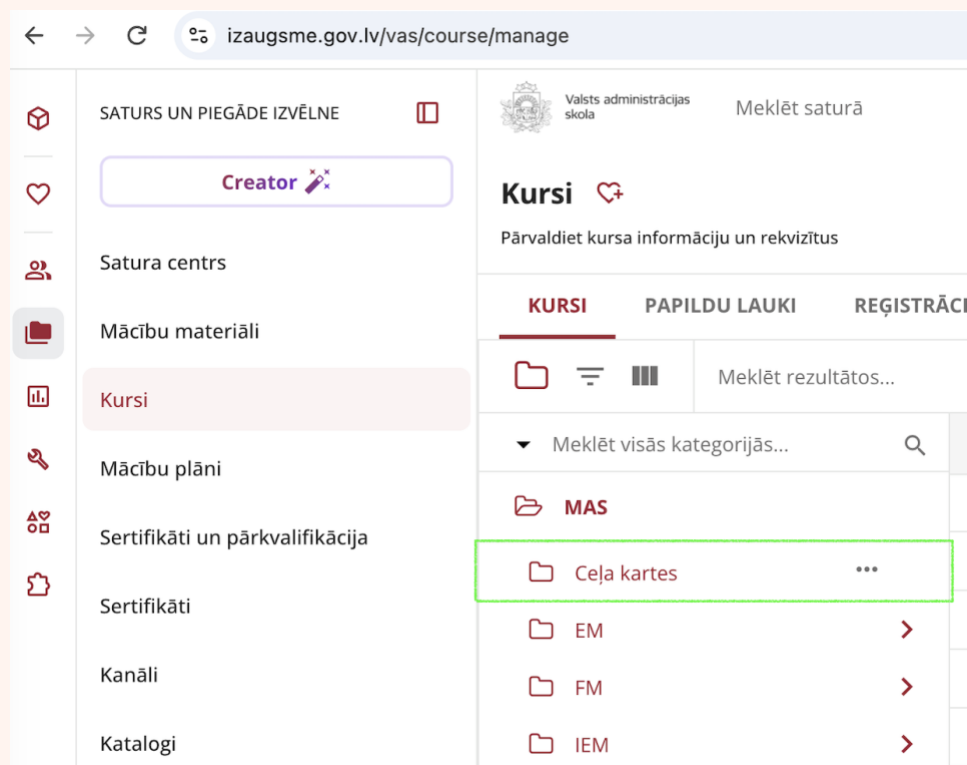
7.4. Prioritātes jaunu kursu izstrādei

Kritērijs	Jautājums
Pārklājums	Cik lomu ceļa kartēs kurss atkārtojas? Kurss 14 lomām ir svarīgāks par kursu 2 lomām.
Mērogs	Cik amatu un slodžu šim lomām ir valsts pārvaldē?
Obligātā vai vēlāmā	Obligāto kompetenču kursi ir svarīgāki nekā vēlamo.
Robi katalogā	Vai VAS katalogā šāda kursa vēl nav?

7.5. Ceļa karte MAS

Amata lomas ceļa karte MAS tiek veidota kā atsevišķs mācību kurss. Ceļa kartes sagataves tiek uzturētas atsevišķā MAS kursu mapē, kas ir pieejama iestādēm un nodrošina vienotu ceļa karšu sākotnējo versiju izmantošanu.

Kursi -> Ceļa kartes



Ceļa kartes pamatstruktūru veido šādas sadaļas:

1. Ceļa kartes detalizēts apraksts (PDF). Satur amata lomas aprakstu, lomai noteikto kompetenču profilu un mācību matricā noteikto informāciju par attiecīgo kompetenču mērķa līmeņu apguvi – apgūstamās mācību tēmas, sasniedzamos rezultātus, mācību apjomu un mācību veidu.
2. Mācību resursi MAS. Satur MAS pieejamos VAS mācību kursus un citus mācību resursus, kas atbilst amata lomas kompetencēm un to mērķa līmeņiem. Resursi tiek strukturēti pa kompetencēm, norādot kompetences nosaukumu un līmeni.
3. Ieteicamā literatūra (PDF). Satur mācību matricā norādītos papildu informācijas, normatīvo aktu, metodisko materiālu un pašmācības avotus.

Atkarībā no konkrētās ceļa kartes un pieejamajiem mācību resursiem tās saturu var papildināt arī ar VAS YouTube kanālā pieejamajiem video un citiem resursiem, kas atbilst konkrētās kompetences un tās mērķa līmeņa apguves saturam. Tādējādi ceļa kartē vienai kompetencei var būt pievienoti vairāki dažādu veidu mācību resursi.

Ceļa kartē iekļautie resursi ir regulāri jāpārskata un jāaktualizē, ņemot vērā VAS mācību piedāvājumu, resursu pieejamību un to atbilstību konkrētās kompetences apguves saturam.

Mācību resursu pievienošana MAS

Atbilstoši resursa veidam to ceļa kartei var pievienot kā saiti uz MAS pieejamu mācību kursu vai izmantojot MAS centrālajā mācību materiālu bibliotēkā esošu mācību materiālu.

Ceļa kartes izmantošana iestādē

Iestādes administrators var kopēt VAS sagatavoto ceļa karti un pielāgot tās kopiju savas iestādes vajadzībām, tostarp papildināt to ar iestādes mācību kursiem un citiem konkrētajai kompetencei atbilstošiem mācību resursiem.

Automātiska lietotāju grupu veidošana un ceļa kartes piešķiršana

Lai amata lomas ceļa karte MAS tiktu automātiski piešķirta lietotājiem, kuriem KAM ir identificēta konkrētā amata loma, MAS katrai amata lomai izveido atbilstošu lietotāju grupu.

Grupai nosaka automātiskas dalības nosacījumu, izmantojot lietotāja kartītes lauku "Amata loma". Grupā automātiski tiek iekļauti visi lietotāji, kuru lietotāja kartītē norādītā amata loma atbilst konkrētajai amata lomai.

Pēc grupas izveides MAS konfigurē automatizāciju, kas attiecīgās amata lomas ceļa kartes kursu automātiski piešķir šīs grupas lietotājiem. Tādējādi, lietotājam piešķirot konkrēto amata lomu, viņš tiek iekļauts atbilstošajā grupā un saņem šai amata lomai paredzēto ceļa karti.

KONFIGURĀCIJA IZVĒLNE

Platformas iestatīšana un rīki

Automatizācija

Paziņojumi

Reģistrēšanās noteikumi

Jaunumu vēstule

Automatizācijas noteikumi

Papildu pakotnes

E-komercija

Apmācību administrēšana

Valsts administrācijas sistēma

Meklēt saturā

Lietojuma informācijas panelis

KŠ

Uzņemšanas noteikumi / Biroja administrators

Biroja administrators

Izmantojiet šo sadaļu, lai konfigurētu noteikumu

Piešķiriet resursus

RESURSI

Meklēt...

Resursa veids

Kursi

Grupas (1)

Kursi (1)

Paziņojumi (0)

RESURSI

Meklēt...

Resursa veids

Kursi

Grupas (1)

Kursi (1)

Paziņojumi (0)

KODS

NOSAUKUMS

CK_095

Biroja administratora ceļa karte

...

Automātiska lietotāju grupu veidošana un mācību kursu piesaiste grupām ir aprakstīta MAS administratoru mācībās par kursu un grupu veidošanu. Papildu informācija par KAM un amata lomu sasaisti ar MAS ir pieejama administratoru mācību video par KAM.

8. Izmaiņu vadība

Kompetenču bibliotēka, lomas un matrica ir savstarpēji saistītas. Pirms jebkuras izmaiņas izvērtē, ko tā ietekmē, un maina tikai tad, ja izmaiņa ir būtiska.

8.1. Izmaiņu ietekme

Izmaiņa	Bibliotēka	Lomas	Matrica	Darbinieki
Precizēts vai pievienots rādītājs	Labo	Nekas	Nekas	Nākamajā novērtējumā jaunais teksts
Kompetence pārsaukta	Labo nosaukumu	KAM atjaunojas automātiski; Excel katalogā nosaukums	Nosaukums Excel failā	Nekas
Mainīta kompetences būtība	Labo definīciju un rādītājus	Pārbauda, vai kompetence vēl der katrai lomai	Pārraksta rindas (6.5)	Iepriekšējie novērtējumi vairs nav salīdzināmi
Lomai pievienota vai izņemta kompetence	Nekas	Labo lomu	Nekas	Visiem lomas darbiniekiem mainās profils un ceļa karte
Jauna kompetence	Izveido (ID automātiski)	Piesaista lomām	4 jaunas rindas	Tikai lomās, kurām piesaistīta

Uzmanību: izmaiņas lomā

KAM rokasgrāmatā noteikts, ka pēc lomas maiņas sistēma automātiski pielāgo darbiniekiem piešķirtās kompetences un novērtējumu anketas. Ja darbinieks jau ir novērtējis kompetenci, kuru no lomas izņem, šis novērtējums paliek vēsturē, bet no aktīvā profila kompetence pazūd. Tāpēc publicētas lomas maina reti un pārdomāti.

8.2. Apstiprināšana un publicēšana

1. Loma vai iestādes kompetence tiek izveidota KAM ar statusu **Melnraksts**.
2. VAS administrators saņem paziņojumu un pārbauda melnrakstu pēc B pielikuma pārbaudes sarakstiem.
3. Ja nepieciešams, melnrakstu precizē kopā ar iesniedzēju.
4. VAS administrators nomaina statusu uz **Publicēts** (KAM rokasgrāmatā, "Amata lomas: statusa apstiprināšana").
5. Izmaiņu ieraksta izmaiņu žurnālā (8.3).

8.3. Izmaiņu žurnāls

Visas izmaiņas bibliotēkā, lomās un matricā ieraksta vienā žurnālā. Tas ļauj pēc laika saprast, kāpēc kaut kas mainīts, un sinhronizēt Excel failus ar KAM.

Datums	Objekts	ID	Darbība	Bija	Tagad	Pamatojums	Kas
29.09.2026.	Loma: iepirkumu vadītājs	534 → 202	Aizstāta kompetence	Iepirkuma vadības prasmju attīstība IV	Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana IV	Lēmumu rādītāji dzēsti no Komandas vadīšanas iepirkumos	VAS

A pielikums. Lomas apraksta veidne un paraugi

A.1. Veidne

Veidne atbilst KAM amata lomas laukiem. Aizpildītu veidni var tieši pārnest uz KAM. Kolonnā “Kā aizpildīt” ir īss skaidrojums; sīkāk skat. 3. nodaļu.

Lauks	Kā aizpildīt	Aizpilda
Nosaukums	Darba mērķis vai joma, nevis amata pakāpe vai struktūrvienība. Vienskaitlī, bez saīsinājumiem.	
Lomas apraksts	1–2 teikumi: darbības vārds tagadnē + “lai” (kāpēc darbs pastāv). Tad jaunā rindā “Sasniedzamie rezultāti:” un 2–5 rezultāti kā stāvoklis (“Līgumi izpildīti noteiktajā termiņā”).	... , lai ... Sasniedzamie rezultāti: 1. ... 2. ... 3. ...
Lomai atbilstošie amati	Reāli amatu nosaukumi, kas šodien ir vismaz divās iestādēs. Atdala ar semikolu.	Amats; Amats; Amats
Amata pienākumi	3–6 pienākumi, numurēti. Katrs: darbības vārds nenoteiksmē + objekts (+ nolūks), piemēram, “Koordinēt pakalpojumu sniedzēju darbu un kontrolēt līgumu izpildi”. Galvenie darbības virzieni, nevis procesa soļi vai ikdienas darbi. No katra pienākuma jāizriet vismaz viena vai vairākas profila kompetences.	1. ... 2. ... 3. ...

Kompetenču profils (ne vairāk par 10; līdz 7 obligātajām, līdz 3 vēlamajām):

#	Kompetence (no bibliotēkas)	Veids	Līmenis	Kategorija
1.		Pamata / Profesionālā / Iestādes	I / II / III / IV	Obligāta / Vēlama
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

A.2. Paraugs: Vecākais klientu apkalpošanas speciālists

Paraugs atveido lomu tieši tā, kā tā šobrīd izskatās KAM (statuss Publicēts, 29.09.2026.): cilne "Pamatinformācija" un cilne "Kompetences".

Ko šis paraugs parāda

Profils ir pilns un līdzsvarots: 10 kompetences, no tām 7 obligātās un 3 vēlamās.

Divi kompetenču veidi: 3 profesionālās kompetences no Klientu apkalpošanas ietvara (Pakalpojumu un darbības vides pārzināšana, Pozitīva klientu pieredze, Sarežģītu situāciju un klientu vadība) un 7 pamatkompetences.

Līmeņi atšķiras pēc lomas būtības: eksperta līmenis tajās kompetencēs, kas lomu atšķir no "Klientu apkalpošanas speciālista" (sarežģītas situācijas, klientu pieredzes prakse); pamata līmenis Emocionālajai inteliģencei; pārējās padziļinātā līmenī.

Pienākumi un kompetences sasaistās: 1.–3. pienākums → Sarežģītu situāciju un klientu vadība, Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana, Kritiskā domāšana; 4. pienākums → Komunikācija un darbs ar auditoriju; 5. pienākums → Sadarbība un partnerības veidošana; 6. pienākums → Pozitīva klientu pieredze, Informācijas apstrāde un izmantošana.

Pamatinformācija

Nosaukums	Vecākais klientu apkalpošanas speciālists
Lomas apraksts	Risina sarežģītus un nestandarta klientu apkalpošanas gadījumus un sniedz profesionālu atbalstu kolēģiem, lai klientu jautājumi tiktu atrisināti pamatoti un klientu apkalpošanas prakse būtu konsekventa. Sasniedzamie rezultāti: 1. Sarežģīti klientu gadījumi atrisināti pamatoti un savlaicīgi. 2. Nestandarta situācijās nodrošināta profesionāla klientu apkalpošana. 3. Kolēģiem pieejams profesionāls atbalsts. 4. Veicināta konsekventa klientu apkalpošanas prakse. 5. Atkārtotas problēmas identificētas un nodotas pilnveidošanai.
Lomai atbilstošie amati	Vecākais klientu apkalpošanas speciālists; Vecākais klientu konsultants; Klientu apkalpošanas eksperts
Amata pienākumi	1. Analizēt un risināt sarežģītus vai nestandarta klientu gadījumus. 2. Izvērtēt klienta situāciju un iespējamus risinājumus. 3. Risināt sarežģītas komunikācijas un konfliktsituācijas. 4. Konsultēt un atbalstīt klientu apkalpošanas speciālistus. 5. Koordinēt jautājuma risināšanu ar iesaistītajiem speciālistiem. 6. Identificēt atkārtotas problēmas un sniegt priekšlikumus klientu apkalpošanas uzlabošanai.
Statuss	Publicēts

Kompetences (10)

Kompetence	Līmenis	Docebo ID	Kategorija
Emocionālā inteliģence	Pamata	260	Obligāta
Ētika un profesionālā atbildība	Padziļināta	257	Vēlama
Informācijas apstrāde un izmantošana	Padziļināta	197	Vēlama
Komunikācija un darbs ar auditoriju	Padziļināta	209	Obligāta
Kritiskā domāšana	Padziļināta	181	Obligāta
Pakalpojumu un darbības vides pārzināšana	Padziļināta	573	Obligāta
Pozitīva klientu pieredze	Eksperta	578	Obligāta
Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	Padziļināta	201	Obligāta

Kompetence	Līmenis	Docebo ID	Kategorija
Sadarbība un partnerības veidošana	Padziļināta	217	Vēlama
Sarežģītu situāciju un klientu vadība	Eksperta	582	Obligāta

A.3. Paraugs: Pakalpojumu pārvaldības speciālists

Otrs paraugs parāda lomu, kurai nav sava jomas ietvara: profesionālās kompetences ņemtas no horizontālā Digitālo prasmju ietvara un no pamatkompetencēm. Loma atveidota tieši tā, kā tā šobrīd izskatās KAM (statuss Publicēts, 29.09.2026.).

Ko šis paraugs parāda

Profils ir pilns un līdzsvarots: 10 kompetences, no tām 7 obligātās un 3 vēlamās.

Profesionālās kompetences no horizontāla ietvara: 4 kompetences no Digitālo prasmju ietvara (Lietotājcentrēta pieeja, Datu lietošana un novērtēšana, Datos balstītu lēmumu pieņemšana, Digitālā koprade) un 6 pamatkompetences. Ja jomai nav sava ietvara, profesionālās kompetences izvēlas no ietvara, kas vislabāk apraksta darba metodes.

Līmeņi atšķiras pēc lomas būtības: eksperta līmenis tikai lomas kodolam (Lietotājcentrēta pieeja); pamata līmenis vēlamajai Pārmaiņu vadībai; pārējās padziļinātā līmenī.

Pienākumi un kompetences sasaistās: 1.–2. pienākums → Lietotājcentrēta pieeja, Attiecību veidošana un iesaistišana, Procesu analīze; 3.–4. pienākums → Datu lietošana un novērtēšana, Datos balstītu lēmumu pieņemšana; 5. pienākums → Koprade un darbs komandā, Digitālā koprade; 6. pienākums → Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana, Pārmaiņu vadība, Komunikācija un darbs ar auditoriju.

Pamatinformācija

Nosaukums	Pakalpojumu pārvaldības speciālists
Lomas apraksts	Plāno, pilnveido un uzrauga iestādes pakalpojumus no lietotāja un iestādes darbības perspektīvas, lai pakalpojumi būtu saprotami, pieejami, efektīvi un atbilstu lietotāju vajadzībām. Sasniedzamie rezultāti: 1. Pakalpojumi atbilst lietotāju vajadzībām un ir pieejami. 2. Pakalpojumu sniegums ir mērīts un izsekojams. 3. Savlaicīgi identificētas kvalitātes problēmas un to cēloņi. 4. Ieviesti pamatoti pakalpojumu uzlabojumi. 5. Lietotāju atgriezeniskā saite izmantota attīstības lēmumos.
Lomai atbilstošie amati	Pakalpojumu pārvaldības speciālists; Pakalpojumu attīstības speciālists; Pakalpojuma vadītājs; Pakalpojumu kvalitātes speciālists; Pakalpojumu snieguma analītiķis; Pakalpojumu dizaina speciālists; Pakalpojumu pārvaldības eksperts
Amata pienākumi	1. Apzināt pakalpojuma lietotājus un viņu vajadzības. 2. Analizēt pakalpojuma saņemšanas procesu, lietotāja pieredzi un saskares punktus. 3. Definēt un uzturēt pakalpojumu kvalitātes un snieguma rādītājus. 4. Apkopot un analizēt snieguma datus un lietotāju atgriezenisko saiti. 5. Veidot, testēt un pilnveidot pakalpojuma risinājumus. 6. Sagatavot priekšlikumus pakalpojuma attīstībai un ieviest tos.
Statuss	Publicēts

Kompetences (10)

Kompetence	Līmenis	Docebo ID	Kategorija
Attiecību veidošana un iesaistišana	Padziļināta	221	Obligāta
Datos balstītu lēmumu pieņemšana	Padziļināta	345	Obligāta
Datu lietošana un novērtēšana	Padziļināta	337	Obligāta
Digitālā koprade	Padziļināta	361	Vēlama
Komunikācija un darbs ar auditoriju	Padziļināta	209	Vēlama
Koprade un darbs komandā	Padziļināta	213	Obligāta

Kompetence	Līmenis	Docebo ID	Kategorija
Lietotājcentrēta pieeja	Eksperta	386	Obligāta
Pārmaiņu vadība	Pamata	280	Vēlama
Problēmu risināšana un lēmumu pieņemšana	Padziļināta	201	Obligāta
Procesu analīze	Padziļināta	289	Obligāta

B pielikums. Pārbaudes saraksti

B.1. Lomas apraksts

- ☐ Nosaukums apraksta darbu, nevis amata pakāpi vai struktūrvienību.
- ☐ Lomu katalogā nav lomas ar līdzīgu mērķi un profilu (2.2.).
- ☐ Ir reāli amati vismaz divās iestādēs.
- ☐ Lomas apraksts: 1–2 teikumi, darbības vārds tagadnē, ir “lai”.
- ☐ Sasniedzamie rezultāti (2–5) ierakstīti lomas apraksta laukā.
- ☐ 3–6 amata pienākumi; no katra var izsecināt kompetenci.

B.2. Kompetenču profils

- ☐ Ne vairāk par 10 kompetencēm; obligāto ne vairāk par 7.
- ☐ Katrai kompetencei viens mērķa līmenis un kategorija.
- ☐ Mērķa līmeņa rīcības rādītāji atbilst lomas darbam (pārbaudīts, ne tikai pēc nosaukuma).
- ☐ Nav vadītāju kompetenču lomai bez padotajiem.
- ☐ Nav divu kompetenču ar pārklājošos saturu.
- ☐ Ceļa kartes apjoms saprātīgs (7.2.).

B.3. Iestādes kompetence

- ☐ Bibliotēkā nav kompetences ar līdzīgu saturu.
- ☐ Definīcija 1–2 teikumos; vienāda visām rindām.
- ☐ Katrā izveidotajā līmenī vismaz 3 rīcības rādītāji.
- ☐ Rādītāji 3. personā tagadnē, katrs par vienu novērojamu rīcību.
- ☐ Nav citu ietvaru terminoloģijas, saīsinājumu, drukas kļūdu.
- ☐ Līmeņi aug pēc sarežģītības un patstāvības.
- ☐ Izveidotas matricas rindas katram līmenim.

B.4. Matricas rinda

- ☐ ID un nosaukums sakrīt ar KAM.
- ☐ Tēmas atbalsta visus mērķa līmeņa rīcības rādītājus.
- ☐ Rezultāti sākas ar “Spēj ...” un nepārraksta rādītājus.
- ☐ Stundas un mācību veids atbilst līmenim.
- ☐ Literatūras avoti ir atrodami; normatīvajiem aktiem ir saite.

C pielikums. Termini

Termins	Skaidrojums
Amata loma	Amatu funkciju kopums ar kopīgu mērķi, uzdevumiem un kompetenču profilu.
Kompetence	Zināšanu, prasmju, rīcības un attieksmes kombinācija, kas nodrošina efektīvu darba izpildi.
Kompetenču bibliotēka	Visu KAM kompetenču kopums ar definīcijām, līmeņiem un rīcības rādītājiem.
Kompetenču profils	Lomai piesaistītās kompetences ar mērķa līmeni un kategoriju.
Kategorija	Obligāta vai Vēlama kompetence lomas profilā.
Mērķa līmenis	Kompetences līmenis (I–IV), kas vajadzīgs pilnvērtīgam darbam lomā.
Rīcības rādītājs	Novērojama rīcība, kas apraksta kompetenci konkrētā līmenī.
Mācību matrica	Tabula, kas katram kompetences līmenim nosaka mācību tēmas, rezultātus, apjomu un kursu.
Ceļa karte	Lomas mācību piedāvājums: mērķa līmeņa kursi visām profila kompetencēm.
Individuālais mācību ceļš	Darbinieka mācību prioritātes, kas izriet no novērtējuma.
ID (Docebo ID)	Kompetences līmeņa unikālais numurs, ko piešķir KAM; kopīgā atslēga starp bibliotēku, lomām un matricu.
Melnraksts / Publicēts	Lomas vai kompetences statuss KAM. Publicē VAS administrators.