

**INFORMĀCIJAS SISTĒMU
MENEDŽMENTA AUGSTSKOLAS
CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS
STRATĒGIJA
2024. – 2030. GADAM**

Stratēģiskās plānošanas dokuments

Apstiprināts
Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas
2024. gada 8. janvāra Senāta sēdē
Protokols Nr. 01 – 24

Rīga, 2024

SATURA RĀDĪTĀJS

Satura rādītājs	2
Ievads	3
Saīsinājumi	4
1. ISMA cilvēkresursu vadības procesu stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze (SVID)	5
2. ISMA vīzija un cilvēkresursu attīstības misija	9
3. ISMA cilvēkresursu attīstības stratēģiskās prioritātes, mērķi, uzdevumi un sasniedzamie rezultāti	10
4. Stratēģijas īstenošana un pārvaldība	18

IEVADS

Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas (ISMA) Cilvēkresursu attīstības stratēģija 2024. – 2030. gadam (CAS) ir ilgtermiņa plānošanas dokuments, kas izstrādāts, pamatojoties uz Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas Attīstības stratēģiju 2024. – 2030. gadam, saskaņā ar Informācijas sistēmu menedžmenta augstskolas Fergānas filiāles (Uzbekistāna) Attīstības stratēģiju 2019. – 2029. gadam, kā arī atbilstoši ISMA vīzijai un misijai, atspoguļojot ISMA vērtības, kas ir ciešā sasaistē ar ISMA stratēģiskajām prioritātēm un horizontālajiem rīcības virzieniem.

Ikviens augstākās izglītības iestāde, t.sk. arī ISMA, šodien piedzīvo būtiskas pārmaiņas, kas saistītas ar globalizācijas procesiem, pieaugošo konkurenci par finansējumu un personālu, kā arī strauju zinātnes, pētniecības, inovāciju un tehnoloģiju attīstību, t.sk. mākslīgā intelekta tehnoloģiju risinājumu ieviešanu pasaulē un Latvijā. Līdz ar to, cilvēkresursu attīstība mūsdienās ir kļuvusi par vienu no galvenajām stratēģijām, kas palīdz un sekmē personāla pielāgošanos strauji mainīgās vides apstākļos.

Minētie apstākļi ir pamats veidot pilnīgi jaunu cilvēkresursu attīstības pieeju un filozofiju, kuras pamatā ir personāla mūžizglītība, nepārtraukta attīstība un pilnveide. Tieši straujās izmaiņas veicamajos uzdevumos, rīkos un tehnoloģijās rada darba vidi, kurā iepriekš iegūto izglītību un kvalifikāciju bieži vien nākas aizstāt ar jaunām zināšanām, jaunu kvalifikāciju, vai īstenot nepārtrauktu un pastāvīgu prasmju atjaunināšanu. Šodien priekšplānā izvirzās nepieciešamība pavisam jaunu pienākumu un izaicinājumu īstenošanā, kuri saistīti ar lielākas vadības un līderības kompetencēm, kā arī kompetencēm pielietot mūsdienu inteligences rīkus analītiskai, plānošanai, prognozēšanai, modelēšanai un citiem darbības procesiem.

Jāņem vērā to, ka investīcijas personālā veido lielāko ISMA izdevumu daļu. Tieši cilvēkresursi ir ISMA pats vērtīgākais resurss, un tā vērtība ar katru dienu tikai pieaug.

CAS ir izstrādāta, lai veiktu mērķtiecīgus cilvēkresursu vadības procesu uzlabojumus, tai skaitā cilvēkresursu piesaistīšanā un atlasē, cilvēkresursu attīstīšanā un profesionālajā izaugsmē, cilvēkresursu noturēšanā un motivēšanā, atjaunošanās un pēctecībā. CAS mērķi un uzdevumi ir vērsti uz to, lai maksimāli izmantojot cilvēkresursu vadības procesu stiprās puses, minimizētu vai koriģētu vājos aspektus, savukārt, izmantojot ārējās vides piedāvātās iespējas, izvairītos no dažādiem draudiem un riskiem, kas šobrīd un nākotnē apdraud vai varētu apdraudēt ISMA stratēģisko mērķu sasniegšanu un virzību uz ar vien aktīvāku iesaistīti augstākās izglītības un pētniecības Eiropas dimensijā, kā arī attīstītu sevi kā eiropeiskās dzīvesziņas nesēju sabiedrībā.

CAS ir izstrādājusi ISMA darba grupa, sadarbībā ar ISMA Padomnieku konventu, ISMA akadēmisko personālu, studentiem, sociālajiem partneriem – nozaru asociācijām un uzņēmējiem.

SAĪSINĀJUMI

BMDA	Baltic Management Development Association / Baltijas Menedžmenta attīstības asociācija
CAS	Cilvēkresursu attīstības stratēģija 2024. – 2030. gadam
CEEMAN	Central and East European Management Development Association / Centrāleiropas un Austrumeiropas vadības attīstības asociācija
ES	Eiropas Savienība
ISMA	Informācijas sistēmu menedžmenta augstskola
LDDK	Latvijas Darba devēju konfederācija
LIKTA	Latvijas Informācijas un komunikācijas tehnoloģijas asociācija
LTRK	Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera
SVID	Stipro un vājo pušu, iespēju un draudu analīze

1. ISMA CILVĒKRESURSU VADĪBAS PROCESU STIPRO UN VĀJO PUŠU, IESPĒJU UN DRAUDU ANALĪZE (SVID)

CAS izstrādāšanas procesa ietvarā ISMA darba grupa veica situācijas analīzi (SVID), lai sistematizētu stipro un vājo pušu (iekšējie faktori) un iespēju un draudu (ārējie faktori) ietekmi uz ISMA cilvēkresursu vadības procesu turpmāku pilnveidi un attīstību.

SVID analīze ir veikta atbilstoši ISMA cilvēkresursu vadības procesu struktūrai:

- ❖ Cilvēkresursu piesaistīšana, atlase un atjaunotne;
- ❖ Cilvēkresursu attīstīšana un profesionālā izaugsme;
- ❖ Cilvēkresursu noturēšana un motivēšana.

CILVĒKRESURSU PIESAISTĪŠANA, ATLASE UN ATJAUNOTNE

IEKŠĒJIE FAKTORI	
STIPRĀS PUSE	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Izstrādāti ISMA iekšējie tiesību akti (kārtības, nolikumi), kas reglamentē akadēmiskā personāla amata konkursu norises kārtību, kā arī akadēmiskā personāla ievēlēšanas kārtību. ✓ ISMA Dabas zinātņu un informācijas tehnoloģiju nozares profesoru padome. ✓ ISMA Ekonomikas un vadības zinātnes nozares profesoru padome. ✓ ISMA Zinātniskais institūts. ✓ Darbs multikulturālā vidē. ✓ Viena no populārākajām un pieprasītākajām augstskolām Latvijā, kuras stratēģiskais redzējums un nepārtrauktais darbs pie attīstības nodrošina iespēju piedāvāt ne tikai konkurētspējīgu izglītību, kas balstīta teorētiskās atziņās un ilggadējā praktiskā pieredzē, bet arī piesaistīt jaunus darba spēkus. ✓ Spēcīga reputācija kā cienījamai izglītības iestādei, kas spēj piesaistīt augsti kvalificētus kandidātus. ✓ Elastīgs darba laiks. ✓ Iespēja strādāt attālināti. ✓ Ilggadējas Starptautiskās zinātniskās konferences. ✓ Skaidri formulētas prasības docētājiem. ✓ Personāla atlasē iesaistās ne tikai ISMA administrācija, bet arī studenti. ✓ Korporatīvie pasākumi un sporta aktivitātes. ✓ ISMA absolventu piesaiste augstskolas personālam. ✓ Pieredzējuši un zinoši vadītāji, kuri var sniegt mentoringu un konsultācijas darbiniekiem, kuri meklē atjaunošanas un nepārtrauktības iespējas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Akadēmiskā personāla darbs galvenokārt veicams angļu valodā, kas prasa ļoti labas angļu valodas zināšanas. ✓ Darbinieku nenodrošināšana ar veselības apdrošināšanas polisi, kas pēc algas šodien jau kļuvusi par galveno motivācijas faktoru darba devēja izvēlē. ✓ Nepietiekama informācija par ISMA kā darba devēju. ✓ Trūkst cilvēkresursu attīstības stratēģijas. ✓ Vispārējā personāla vērtēšanas kritēriju trūkums. ✓ Cilvēkresursu piesaistē nepietiekami tiek izmantoti ārējie resursi. ✓ Studenti kūtri iesaistās jauno docētāju vērtēšanā.
ĀRĒJIE FAKTORI	
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ES struktūrfondu līdzekļu pieejamība ārvalstu akadēmiskā personāla un jauno doktorantu piesaistei. ✓ Publicēt sociālos medijos (LinkedIn) uzmanību piesaistošu informāciju un, pēc nepieciešamības, darba sludinājumus. ✓ Profesionālas pilnveides iespējas kā Latvijā, tā arī ārvalstu partneru organizācijās. ✓ Iespēja realizēt savas idejas vai dalīties ar pieredzi ISMA biznesa inkubatora ietvaros. ✓ Fergānas filiāle (stažēšanās, lekciju lasīšana, konferences, izstādes). ✓ Konferences, izstādes Latvijā, ārzemēs. ✓ LDDK, LTRK, asociācijas (BMDA, CEEMAN, LIKTA). ✓ Sadarbība ar biznesa vidi (akadēmiskā + business pieredzes apmaiņa un sadarbība). ✓ Tehnoloģijas, lai uzlabotu cilvēkresursu piesaisti un atlasī, piemēram, izmantojot tiešsaistes darba sludinājumus un darbā pieņemšanas platformas, lai paplašinātu potenciālo kandidātu sasniedzamību. ✓ ES projektu pieejamība. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Akadēmiskais darbs nav pietiekami pievilcīgs, īpaši jaunās paaudzes pārstāvjiem. ✓ Valstī nav vienota augstākās izglītības attīstības stratēģija. ✓ Straujās pārmaiņas, kas notiek globalizācijas apstākļos, būtiski ietekme augstākās izglītības sfēru, kas savukārt ietekmē jaunu darbinieku piesaisti izglītības iestādēs. ✓ Konkurence no citām universitātēm un organizācijām, kas piedāvā līdzīgus amatus un privilēģijas, var ierobežot spēju piesaistīt labākos talantus. ✓ Demogrāfiskā situācija valstī. ✓ Kvalificēti mācībspēki iesaistās projektos un pārstāj – saistīt savu profesionālo darbību ar augstākās izglītības sektoru, it sevišķi IT sfērā.

CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪŠANA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME

IEKŠĒJIE FAKTORI	
STIPRĀS PUSE	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aktīva iesaiste Erasmus + programmas īstenošanā. ✓ Augsta darba izpildes kultūra, kas atbalsta darbinieku attīstību, un ir pamats labiem darba rezultātiem. ✓ Mācībspēku profesionālās kompetences pilnveides kursi, semināri, konferences, stažēšanās, ka arī pieredzes apmaiņa. ✓ Atbalsts profesionālajai attīstībai. ✓ Liela iekšējā intelektuālā kapitāla bāze. ✓ Biznesa inkubatora lekcijas un semināri, pieredzes apmaiņa. ✓ Ikgadējas Starptautiskās zinātniskās konferences. ✓ ISMA žurnāls "Economics and Education" ir indeksēts Copernicus datu bāzē. ✓ Izglītības iegūšana, savienojot ar darbu. ✓ Iniciatīvas atbalsts. ✓ Pieredzējušu un zinošu mācībspēku komanda, kas var sniegt mentoringu un norādījumus darbiniekiem, kuri vēlas profesionālo izaugsmi. ✓ ISMA Dabas zinātņu un informācijas tehnoloģiju nozares profesoru padome. ✓ ISMA Ekonomikas un vadības zinātnes nozares profesoru padome. ✓ ISMA Zinātniskais institūts. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cilvēkresursu attīstības aktivitātes netiek mērķtiecīgi plānotas un koordinētas. ✓ Nepietiekams finansējums attīstības aktivitātēm, t.sk. zinātniskajām publikācijām, kā rezultātā personāla attīstība ir novirzīta paša personāla pārziņā. ✓ Trūkst skaidras profesionālas izaugsmes perspektīvas. ✓ ISMA žurnāli un konferenču rakstu krājumi nav indeksēti datubāzē SCOPUS vai <i>Web of Science Core Collection</i> vai iekļauti datubāzē ERIH+. ✓ Studenti kūtri iesaistās docētāju iksemestra vērtēšanā. ✓ Docētāji ir noslogoti akadēmiskajā un administratīvajā darbā.
ĀRĒJIE FAKTORI	
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ES struktūrfondu līdzekļu pieejamība, kas paredzēta pieredzes apmaiņai un profesionālai izaugsmei. ✓ Pietiekami liels piedāvājums no ārpus sadarbībai un personāla apmācībai, tajā skaitā ES fondi pieredzes apmaiņai un profesionālai izaugsmei. ✓ Stiprināt sadarbību ar citu augstskolu promocijas padomēm, stimulēt mācībspēkus regulāri publicēties citējamos avotos un iegūt doktora grādu. ✓ Sadarboties ar citām izglītības iestādēm vai uzņēmumiem, lai paplašinātu savu profesionālās pilnveides piedāvājumu un nodrošinātu darbiniekiem piekļuvi plašākam resursu klāstam. ✓ Absolventu tīkla izmantošana, lai sniegtu mentoringu un norādījumus darbiniekiem, kuri vēlas profesionālo izaugsmi. ✓ Sadarbībā ar citām augstskolām organizēt starptautiskas konferences un rakstu krājumus iekļaut citējamās datu bāzēs. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nespējot līdzināties Latvijas lielākajām augstskolām un ārvalstu augstskolām darbinieku izaugsmes un profesionālās kvalifikācijas kvalitātes ziņā, nākotnē var būt arvien grūtāk pārvarēt pieaugošo konkurenci. ✓ Bieži mainās normatīvie akti valsts līmenī. ✓ Strauja mākslīgā intelekta ienākšana augstākās izglītības telpā. ✓ Ekonomiskie apstākļi var ietekmēt ISMA spēju finansēt profesionālās izaugsmes iespējas, kas var ierobežot darbiniekiem pieejamo iespēju skaitu. ✓ Dalība konferencēs un raksta publicēšana starptautiski atzītos izdevumos ir ļoti dārga. ✓ Personāla izdegšana.

CILVĒKRESURSU NOTURĒŠANA UN MOTIVĒŠANA

ĪEKŠĒJIE FAKTORI	
STIPRĀS PUSES	VĀJĀS PUSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ISMA administrācijas individuāla pieeja katram darbiniekam. ✓ Elastīgs darba grafiks. ✓ Elastīga darba vide. ✓ Vienots draudzīgs kolektīvs. ✓ Iespēja darba pienākumus veikt attālināti, kas būtiski ietaupa personāla laiku un finanšu resursu. ✓ Garais atvaļinājums vasaras laikā akadēmiskajam personālam. ✓ Dalība Erasmus+ un citos projektos. ✓ Dalība zinātniski pētnieciskajos projektos. ✓ Atvērtība diskusijām un jaunu ideju apspriešanai. ✓ Darbinieku bērnu bezmaksas mācības ISMA vidusskolā Premjers. ✓ Korporatīvie pasākumi un sporta aktivitātes. ✓ Profesionālās izaugsmes un attīstības iespējas, kas var motivēt darbiniekus turpināt mācīties un pilnveidoties. ✓ Darbs ISMA Fergānas (Uzbekistāna) filiālē. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Darbiniekiem netiek piedāvāta veselības apdrošināšanas polise. ✓ Netiek maksātas prēmijas. ✓ Nepietiekams finansējums zinātniskajām publikācijām un citām aktivitātēm, kas bremzē karjeras izaugsmi. ✓ Docētāji ir noslogoti akadēmiskajā un administratīvajā darbā. ✓ Vispārējā personāla vērtēšanas kritēriju trūkums.
ĀRĒJIE FAKTORI	
IESPĒJAS	DRAUDI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ārējo ekspertu un konsultantu piesaiste personāla izdegšanas sindroma mazināšanai. ✓ ISMA intelektuālā un tehnoloģiskā vide ļauj akadēmiskajam personālam pielietot dažādus mūsdienu moderno tehnoloģiju rīkus mācību metožu īstenošanai. ✓ Augstskolu skaita samazināšana. ✓ Inflācijas samazināšanās. ✓ ISMA atpazīstamības pieaugums starptautiskajā augstākās izglītības telpā. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Studējošo nespēja segt studiju izdevumus, kā rezultātā rodas nepietiekams finansējums atalgojuma problēmu risināšanai un bonusu sistēmas izveidei, kas būtiski var ietekmēt personāla atjaunotni un noturēšanu, palielinoties mobilitātes iespējām. ✓ Personāla izdegšana. ✓ Citas universitātes un organizācijas var piedāvāt pievilcīgākas kompensāciju paketes vai profesionālās izaugsmes iespējas, kas ISMA var apgrūtināt labāko talantu noturēšanu. ✓ Izmaiņas izglītībā var prasīt, lai darbiniekiem būtu atšķirīgas prasmes un kompetences, kas var prasīt, lai ISMA pielāgotu savus profesionālās pilnveides piedāvājumus, lai saglabātu aktualitāti. ✓ Latvijā ir maz valsts grantu un projektu. ✓ Izdevniecības nav ieinteresētas publicēt mācību grāmatas latviešu valodā.

2. ISMA VĪZIJA UN CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS MISIJA

VĪZIJA

INFORMĀCIJAS SISTĒMU MENEDŽMENTA
AUGSTSKOLA – STARPTAUTISKI ATPAZĪSTAMA,
MULTIKULTURĀLA UN DINAMISKA PRIVĀTĀ LIETIŠĶO
ZINĀTŅU UNIVERSITĀTE LATVIJAS UN EIROPAS
AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS TELPĀ, KURU RAKSTURO
IZCILA IZGLĪTĪBA, STARPTAUTISKI ATZĪTA PĒTNIECĪBA,
UZ ATTĪSTĪBU VĒRSTAS INOVĀCIJAS UN KULTŪRA.

MISIJA

INFORMĀCIJAS SISTĒMU MENEDŽMENTA AUGSTSKOLAS CILVĒKRESURSU
ATTĪSTĪBAS MISIJA IR SNIEGT IESPĒJU IKVIENAM MŪSU CILVĒKAM PILNVEIDOTIES
UN ATTĪSTĪTIES LAI SASNIEGTU SAVU AUGSTĀKO POTENCIĀLU DARBA UN
PERSONĪGAJĀ JOMĀ, TĀ SNIEDZOT BŪTISKU IEGULDĪJUMU ARĪ ISMA ATTĪSTĪBĀ.

STRATĒGISKĀ SPECIALIZĀCIJA

ISMA IR PRIVĀTĀ LIETIŠĶO ZINĀTŅU UNIVERSITĀTE, KAS ATBILSTOŠI TĀS DIBINĀTĀJA
AKCIJU SABIEDRĪBAS „IZGLĪTĪBAS NAMS” VALDES NOTEIKTAJAM, AKADEMISKAJĀ UN
ZINĀTNISKAJĀ DARBĀ SPECIALIZĒJAS DABASZINĀTŅU UN SOCIĀLO ZINĀTŅU JOMĀS.

3. ISMA CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS STRATĒĢISKĀS PRIORITĀTES, MĒRĶI, UZDEVUMI UN SASNIEDZAMIE REZULTĀTI

Prioritāte PR.1. CILVĒKRESURSU PIESAISTĪŠANA UN ATLASE UN ATJAUNOŠANA

Prioritātes PR.1. procesu apraksti:

CILVĒKRESURSU PIESAISTĪŠANA – pasākumi informācijas sniegšanai un intereses radīšanai par iespējamu darba attiecību nodibināšanu ar ISMA. Talantīgu cilvēkresursu piesaistīšanas stūrakmens ir atbilstoša korporatīvā kultūra un iekšējās komunikācijas nodrošināšana. Tas nozīmē, ka ikvienu potenciālo kandidātu var piesaistīt ar tādu iekšējo kultūru, kuras pamatā ir savā ziņā īpašāka vai kandidātam atbilstošāka pieeja, nekā citam darba devējam. Vienlaikus, lai piesaistītu vēlamos cilvēkresursus, nepieciešams mērķtiecīgi veidot un uzturēt ISMA iekšējo un ārējo tēlu. Liela nozīme ISMA tēla veidošanai ir atsauksmēm par ISMA, kā darba devēju, kas ir pieejamas neformālajā saziņā un sociālajos tīklos. Kā pierāda jaunākie pētījumi cilvēkresursu piesaistes jomā, 75% kandidātu pirms pieteikšanās vakancei izpēta potenciālā darba devēja zīmolu, savukārt 52% sākumā aplūko uzņēmuma mājaslapu un sociālos medijus, tāpēc ir sevišķi svarīgi darīt visu iespējamo, lai šie komunikācijas kanāli un publiski atrodamās atsauksmes būtu maksimāli augstā līmenī, tādā veidā palielinot ISMA sasniedzamību un uzticamību.

CILVĒKRESURSU ATLASE – process, kurā tiek mērķtiecīgi atlasīts atbilstošākais pretendents konkrētas vakances aizpildīšanai. Atlases process mūsdienās ir kļuvis dinamiskāks, un atlases procesā izmantotās novērtēšanas metodes tiek izmantotas dažādās kombinācijās, lai pēc iespējas labāk izvērtētu pretendenta personības īpašības, kompetences, vērtības un attīstības potenciālu. Atlases procesā parasti notiek vairākās kārtās, izmantojot dažādas pretendentu atlases metodes, piem. iesniegto dokumentu izvērtēšana (t.s. CV validācijas pārbaude), kuras rezultātā tiek atlasīti pretendenti, kurus virzīt uz nākamo atlases kārtu. Lai precīzāk novērtētu un atlasītu atbilstošāko pretendentu, turpmākajās atlases kārtās ieteicams izmantot ne tikai klasisko jeb informatīvo interviju, bet arī līdztekus izmantot citu veidu novērtēšanas metodes, piemēram, situāciju modelēšanas interviju, kompetenču interviju, uz vērtībām balstītu interviju. Atlases procesa uzdevums ir atrast konkrētajam amatam un ISMA vispiemērotāko kandidātu no pieejamajiem amata pretendentiem.

CILVĒKRESURSU ATJAUNOTNE – process, kura ietvaros zināšanas un prasmes, kuras ir uzkrājuši un attīstījuši vecāka gadagājuma darbinieki, tiek nodotas jaunākiem darbiniekiem (pēcteciem) ar mērķi saglabāt ISMA radīto un attīstīto intelektuālo kapitālu. Vienlaikus, jāpievērš uzmanība faktoram, ka jaunā laikmeta darbinieki pieprasa lielāku elastību, labsajūtas priekšrocības un autentiskumu no saviem darba devējiem. Tas nozīmē, ka ISMA ir jāveicina iekļaujošāku darba vidi, kas rūpējas par veselību (gan garīgo, gan fizisko), kā arī ilgspejību (subjekta vai sistēmas spēju radīt apstākļus ilgstošai, līdzsvarotai pašattīstībai). Atjaunotne paredz mērķtiecīgas darbības darbinieku vecuma struktūras izmaiņām, stimulējot gados jaunāku darbinieku piesaistīšanu, integrēšanu un apmācību, galvenokārt izmantojot mentoringa jeb darbaudzināšanas pieeju.

<i>M.U. n.p.k.</i>	<i>Prioritātes uzdevumi</i>	<i>Atbildīgais par īstenošanu</i>	<i>Termiņš</i>	<i>Rezultāts</i>
<u>Prioritātes mērķis PR.1.M.1.</u>				
ISMA augstākās izglītības telpā asociējas ar saistošu darba devēja tēlu un piedāvājumu, kas dod iespēju piesaistīt plašāku pretendentu skaitu vakantajiem amatiem.				
<i>M.1.U.1.</i>	Izstrādāt komunikācijas plānu, kas nodrošina ISMA, kā pievilcīga darba devēja tēlu.	ISMA mārketinga daļa	06. 2024.	Izstrādāts komunikācijas plāns ISMA zīmola un tēla atpazīstamības uzlabošanai.
<i>M.1.U.2.</i>	Veikt papildinājumus ISMA mājas lapā saskaņā ar izstrādāto komunikācijas plānu.	ISMA mārketinga daļa	Regulāri, sākot ar 06. 2024.	ISMA mājas lapā vienmēr atrodama pati aktuālākā informācija
<i>M.1.U.3.</i>	Noformulēt vienkārši uztveramu, skaidri strukturētu, viegli pārredzamu, uzrakstītu saprotamā valodā ISMA darba piedāvājumu, norādot privilēģijas, ko kandidāts iegūs, kā arī skaidru atalgojumu un darba pienākumus, tai pat laikā izceļot to citu darba piedāvājumu vidū.	ISMA personāla daļa ISMA mārketinga daļa	Pēc nepieciešamības	Visiem interesentiem saprotami formulēts ISMA darba piedāvājums.

<u>Prioritātes mērķis PR.1.M.2.</u>				
Pilnveidots ISMA cilvēkresursu piesaistīšanas process.				
<i>M.2.U.1.</i>	Izstrādāt metodiskus ieteikumus cilvēkresursu piesaistes pieejai.	ISMA personāla daļa	06. 2025.	Izstrādāti metodiskie ieteikumus cilvēkresursu piesaistes pieejai ISMA.

<i>M.2.U.2.</i>	leviest vienotus cilvēkresursu piesaistes rādītāju un principu izpildes analīzi.	ISMA personāla daļa	Regulāri, sākot ar 06. 2025.	Notiek regulāra cilvēkresursu piesaistes rādītāju un principu izpildes analīze.
<i>M.2.U.3.</i>	Uzsākt cilvēkresursu piesaistes pasākumus atbilstoši izstrādātajiem metodiskajiem ieteikumiem un ISMA struktūrvienību labajai praksei.	ISMA personāla daļa Citas ISMA struktūrvienības	Regulāri, sākot ar 06. 2025.	leviesta vienota pieeja un galvenie principi ISMA cilvēkresursu piesaistei Latvijā un ārvalstīs.
<i>M.2.U.4.</i>	Veicināt ISMA studiju virzienu un studiju programmu direktoru iesaisti ārvalstu mācībaspēku piesaistei.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	09. 2024.	Par 5% pieaudzis piesaistīto ārvalstu mācībaspēku skaits.

Prioritātes mērķis PR.1.M.3.

Vienota, efektīva un saprotama personāla atlases procedūra, kas nodrošina nepieciešamo augsti profesionālo darbinieku apjomu un kapacitāti.

<i>M.3.U.1.</i>	Izstrādāt vienotu personāla atlases pieeju un kārtību, nepieciešamo dokumentāciju.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2025.	Izstrādāta vienota personāla atlases kārtība un tai nepieciešamā dokumentācija.
<i>M.3.U.2.</i>	Izstrādāt vienotu un mūsdienīgu personāla atlases procesā iesaistīto vadītāju apmācības programma.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2025.	Izstrādāta personāla atlases procesā iesaistīto vadītāju apmācības programma.
<i>M.3.U.3.</i>	Informēt un apmācīt personāla atlases procesā iesaistītos vadītājus par personāla atlases procesā izmantojamajām metodēm (informatīvo interviju, situāciju modelēšanas interviju, kompetenču interviju, uz vērtībām balstītu interviju u.c.)	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	Regulāri, sākot ar 01. 2025.	Apmācīti personāla atlases procesā iesaistītie vadītāji par personāla atlases procesā izmantojamajām metodēm (informatīvo interviju, situāciju modelēšanas interviju, kompetenču interviju, uz vērtībām balstītu interviju u.c.)

Prioritātes mērķis PR.1.M.4.

Nodrošināta zināšanu pēctecība, kas sekmē pakāpenisku paaudžu nomaiņu, kā arī ISMA talantīgāko absolventu piesaiste akadēmiskās karjeras veidošanai.

<i>M.4.U.1.</i>	Izstrādāt atjaunotnes principus un nedefinēt rezultatīvo rādītāju novērtējuma sistēmu.	ISMA Zinātniskais institūts ISMA personāla daļa	06. 2025.	Atjaunotnes sistēma ar skaidru pieeju, principiem un kritērijiem. Atjaunotnes rādītāju sistēma.
<i>M.4.U.2.</i>	Uzsākt atjaunotnes sistēmas īstenošanu.	ISMA Zinātniskais institūts ISMA personāla daļa	Sākot ar 06. 2025.	Atjaunotnes rādītāju sistēmas pielietošana
<i>M.4.U.3.</i>	Definēt ISMA absolventu augsta snieguma kritērijus.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	06. 2025.	Precīzi un visiem saprotami definēti ISMA absolventu augsta snieguma kritēriji.
<i>M.4.U.4.</i>	Izveidot atbalsta sistēmu karjeras uzsākšanai (stipendija, atbalsts zinātniskajām aktivitātēm).	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	06. 2025.	Atbalsta programma talantīgāko absolventu akadēmiskās karjeras uzsākšanai.

Prioritāte PR.2. CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪŠANA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME

Prioritātes PR.2. procesu apraksti:

CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪŠANA ir pasākumi darbinieku esošo prasmju, zināšanu un kompetenču attīstīšanai vai jaunu iegūšanai. ISMA uzskata, ka patiesā darbinieku attīstība sākas tad, ja tā ir daļa no iestādes kultūras. Un ne vienmēr tas saistās ar lieliem finansiālajiem ieguldījumiem, bet drīzāk ar prasmi izmantot īstās metodes, saskatīt nepieciešamību, saskatīt potenciālu un vēlmi rīkoties. ISMA darbinieku 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 plānojot darbinieka iespējamo karjeras attīstību.

DARBINIEKU PROFESIONĀLĀ IZAUGSME 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. Vienlaikus, ISMA uzskata, ka analizējot akadēmiskajam personālām nepieciešamo kompetenču paketi, iezīmējas virkne jaunu prioritāšu, kurām būtu jāpievērš īpaša uzmanība: - emocionālās inteliģences attīstīšana; - prasmes un īpašību veidošana darbam multikulturālā vidē; - prasmju attīstīšana darbam atšķirīgu cilvēku vidē.

<i>M.U. n.p.k.</i>	<i>Prioritātes uzdevumi</i>	<i>Atbildīgais par īstenošanu</i>	<i>Termiņš</i>	<i>Rezultāts</i>
<u>Prioritātes mērķis PR.2.M.1.</u>				
Regulāra darbinieku zināšanu un prasmju vajadzību analīze, tādējādi dodot darbiniekiem iespēju nodrošināt kvalitatīvu studiju procesa īstenošanu un izcilu pētniecību, kā arī risināt problēmas darba procesos un optimāli reaģēt uz jaunām pārmaiņām darba prasībās.				
<i>M.1.U.1.</i>	Izstrādāt un ieviest mērķtiecīgi vadītas grupu pārrunas ar darbiniekiem, viņu zināšanu un prasmju vajadzību noteikšanai.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2025.	Kā viens no darbinieku zināšanu un prasmju vajadzību noteikšanas instrumentiem ir mērķtiecīgi vadītas grupu pārrunas.
<i>M.1.U.2.</i>	Ieviest personiskās intervijas darbinieka zināšanu un prasmju vajadzību noteikšanai.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2025.	Personiskās intervijas darbinieka zināšanu un prasmju vajadzību noteikšanai.
<i>M.1.U.3.</i>	Izstrādāt grupu pārrunu un personisko interviju analīze un novērtēšanas sistēmu.	ISMA personāla daļa	01. 2025.	Vienota, uz rezultātu orientēta grupu pārrunu un personisko interviju analīze un novērtēšana sistēma.
<i>M.1.U.3.</i>	Izstrādāt un ieviest metodiku katra darbinieka individuālās profesionālās pilnveides plāna izveidošanai, saskaņā ar grupu pārrunu un personisko interviju analīzes un novērtēšanas rezultātiem.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2025.	Ieviesta katra darbinieka individuālās profesionālās pilnveides plāna sagatavošanas procedūra.

Prioritātes mērķis PR.2.M.2.

Sistemātiska ISMA docētāju pedagoģiskās izaugsmes pilnveide.

<i>M.2.U.1.</i>	Nodrošināt docētāju tālākizglītību, kā arī jauno docētāju pedagoģisko izaugsmi.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	06. 2024.	ISMA docētāji, atbilstoši vajadzībām, tiek nodrošināti ar visu nepieciešamo pedagoģiskās izaugsmes pilnveidei.
<i>M.2.U.2.</i>	Pilnveidot un paplašināt ISMA ikgadējās Zinātniski metodiskās konferences "Open Learning and Distance Education", kuru mērķis ir dalīties ISMA pieredzē ar Latvijas un ārvalstu augstskolām un citām organizācijām par pedagoģiskās kompetences attīstību.	ISMA zinātņu prorektors	Regulāri, sākot ar 02. 2024.	ISMA ikgadējās Zinātniski metodiskās konferences "Open Learning and Distance Education".
<i>M.2.U.3.</i>	Pilnveidot un aktivizēt ISMA personāla stažēšanos ERASMUS + projekta ietvaros.	ISMA personāla daļa ISMA ārējo sakaru daļa	Regulāri, sākot ar 02. 2024.	Aktīva ISMA personāla stažēšanās ERASMUS + projekta ietvaros.
<i>M.2.U.4.</i>	Veicināt ISMA Karjeras centra darba kapacitāti, nodrošinot ar vien plašāku un aktuālāku personāla profesionālās tālākizglītības un profesionālās pilnveides izglītības programmu apguves piedāvājumu.	ISMA Karjeras centrs ISMA personāla daļa	01. 2025.	Izstrādātas un licencētas profesionālās tālākizglītības un profesionālās pilnveides izglītības programmas.

Prioritāte PR.3. CILVĒKRESURSU NOTURĒŠANA UN MOTIVĒŠANA

Prioritātes PR.2. procesu apraksti:

DARBINIEKU NOTURĒŠANA 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. Viens no svarīgākajiem aspektiem ISMA 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.

DARBINIEKU MOTIVĒŠANA pasākumu kopums, kas veicina darbinieku iekšēju un ārēju, apzinātu un neapzinātu rošību, lai stimulētu darbiniekus darīt un tiekties uz konkrētu mērķi. Tas ir atslēgas elements, kas rosina darbiniekus izvirzīt mērķi un pielikt pūles, lai to sasniegtu visdažādākajās jomās. Tieši motivācija mudina izdarīt vairāk par prasīto, ieguldīt iestādes izaugsmē un pielikt pūles jaunu ideju iniciēšanai. Tas ir iemesls darbinieku aktīvai klātesamībai iestādē un rūpēm par tā izaugsmi. Šodien visbiežāk tiek lietots dalījums kategorijās: apzinātie un neapzinātie faktori. Apzinātie faktori: atlīdzība, darba apstākļi, veselības un dzīvības apdrošināšana, sporta un atpūtas iespējas, transporta izdevumu apmaksā u.c.

<i>M.U. n.p.k.</i>	<i>Prioritātes uzdevumi</i>	<i>Atbildīgais par īstenošanu</i>	<i>Termiņš</i>	<i>Rezultāts</i>
<u>Prioritātes mērķis PR.3.M.1.</u>				
ISMA spēj noturēt darbiniekus, kuru prasmes un zināšanas ir svarīgas augstvērtīga studiju procesa un zinātniskās pētniecības nodrošināšanai, kā arī uzturēt pietiekami augstu viņu apmierinātības ar darbu un motivācijas līmeni.				
<i>M.1.U.1.</i>	Izstrādāt personāla darba izpildes vadības sistēmu, lai pilnveidotu darba sasniegumu rezultativitāti un kvalitāti.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2026.	Izstrādāta un ieviesta ISMA personāla (vispārējā un akadēmiskā) darba izpildes vadības sistēma.
<i>M.1.U.2.</i>	Apmācīt ISMA struktūrvienību vadītājus personāla darba izpildes vadības sistēmas izmantošanā.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	01. 2026.	Veiktas ISMA struktūrvienību vadītāju apmācības.
<i>M.1.U.3.</i>	Apmācīt ISMA personālu (vispārējo un akadēmisko) darba izpildes vadības sistēmas izmantošanā.	ISMA personāla daļa	01. 2026.	Veiktas ISMA personālu (vispārējo un akadēmisko) apmācības darba izpildes vadības sistēmas izmantošanā.

Prioritātes mērķis PR.3.M.2.

Skaidra, saprotama un uz rezultātu orientēta atalgojuma sistēma.

<i>M.2.U.1.</i>	Izstrādāt priekšlikumus darba izpildes novērtējuma un atalgojuma sasaistei ISMA vispārējam personālam.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	06. 2025.	Pilnveidota ISMA vispārējā personāla motivācija.
<i>M.2.U.2.</i>	Izstrādāt priekšlikumus darba izpildes novērtējuma un atalgojuma sasaistei ISMA akadēmiskajam personālam.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	06. 2025.	Pilnveidota ISMA akadēmiskā personāla motivācija.
<i>M.2.U.3.</i>	Ieviest aktualizēto atalgojuma sistēmu visās ISMA struktūrvienībās, tsk. ārvalstu filiālē un pārstāvniecībās.	ISMA personāla daļa ISMA ārējo sakaru daļa	01. 2026.	Vienota atalgojuma sistēmu visās ISMA struktūrvienībās, tsk. ārvalstu filiālē un pārstāvniecībās.

Prioritātes mērķis PR.3.M.3.

ISMA var lepoties ar motivējošu un radošumu stimulējošu darba vidi.

<i>M.3.U.1.</i>	Izstrādāt personāla apmierinātības aptaujas metodiku turpmākai regulārai izmantošanai.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	06. 2026.	Izstrādāta ISMA personāla apmierinātības aptaujas metodika.
<i>M.3.U.2.</i>	Veikt personāla apmierinātības aptauju ne retāk kā reizi divos gados.	ISMA administrācija ISMA personāla daļa	Regulāri, sākot ar 06. 2026.	Ne retāk kā reizi divos gados tiek veikta personāla apmierinātības aptauja.
<i>M.3.U.3.</i>	Noteikt kārtību personāla apmierinātības aptaujas rezultātu analīzei un komunicēšanai, kā arī personāla individualizēta motivēšanas plāna izstrādei un ieviešanai.	ISMA personāla daļa ISMA ārējo sakaru daļa	06. 2026.	Saskaņā ar personāla apmierinātības aptaujas rezultātu analīzi, tiek nodrošināta atgriezeniskā saite ar ISMA personālu, kā arī veikti pasākumi darba vides uzlabošanai.

4. STRATĒGIJAS ĪSTENOŠANA UN PĀRVALDĪBA

ISMA CAS reglamentācija ir piemērojama, ciktāl to neierobežo spēkā esošie ārējie normatīvie akti. Ja ārējos normatīvajos aktos tiek noteikti atšķirīgi nosacījumi no CAS, tad tiek piemērota ārējos normatīvajos aktos noteiktā kārtība un attiecīgais CAS nosacījums, kas ir pretrunā ar ārējo normatīvo aktu nosacījumu, zaudē spēku.

CAS pārvaldību un īstenošanas uzraudzību veic ISMA Rektors saskaņā ar Augstskolu likumā noteikto. CAS īstenošanu nodrošina ISMA personāla daļa sadarbībā ar citām ISMA struktūrvienībām.

CAS ir pieejama darbiniekiem un tā ir publicēta ISMA interneta mājas lapā.

ISMA CAS stājās spēkā ar tās apstiprināšanas brīdi ISMA Senātā.