Apstiprināts:
LA Senāta sēdē
03.09.2025.

LUTERA AKADĒMIJA

LUTERA AKADĒMIJAS CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS STRATĒĢIJA 2026.-2030. GADAM

Rīga
2025

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS 3
CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS STRATĒĢIJAS MĒRĶIS UN UZDEVUMI 5
1. PERSONĀLA PIESAISTES UN ATLASES PROCESA PILNVEIDE 6
2. CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪŠANA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME 10
3. JAUNO PĒTNIEKU UN VADĪTĀJU LĪDERĪBAS PRASMJU ATTĪSTĪBA 13
4. ATALGOJUMA UN MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS PILNVEIDE 13
STRATĒĢIJAS ĪSTENOŠANA UN PĀRVALDĪBA 17

IEVADS

Lutera Akadēmijas (LA) Cilvēkresursu attīstības stratēģija (CAS) ir ilgtermiņa plānošanas dokuments, kas izstrādāts atbilstoši LA vīzijai un misijai, atspoguļojot LA vērtības, kas ir ciešā sasaistē ar LA stratēģiskajām prioritātēm un rīcības virzieniem.

LA ir vienīgā luteriskajā tradīcijā balstīta teoloģijas augstskola Latvijā, kas sagatavo kvalificētus garīdzniekus, teologus, reliģijas pētniekus un pastorālā darba speciālistus. Kopš tās dibināšanas akadēmija ir kalpojusi kā nozīmīgs garīgās izglītības un akadēmiskās teoloģijas centrs, vienlaikus veicinot dialogu starp Baznīcu, sabiedrību un akadēmisko vidi.

Mūsdienu izglītības un zinātnes telpa piedzīvo būtiskas pārmaiņas: digitalizācija, sabiedrības vērtību transformācijas, globālo izaicinājumu (migrācija, klimata pārmaiņas, sociālā nevienlīdzība) ietekme uz kultūru un reliģisko identitāti, kā arī augošās prasības pēc starptautiskas sadarbības un zinātniskās kvalitātes. Šajā kontekstā arī teoloģijas augstskolām ir jāatrod jauni ceļi, kā būt aktuālām un ilgtspējīgām.

LA kā Latvijas teoloģijas un reliģijas zinātņu augstskola turpina attīstīt savu lomu akadēmiskajā, garīgajā un sabiedriskajā telpā. Laika posmā no 2026. līdz 2030 stratēģiskais uzsvars tiks likts uz cilvēkresursu stiprināšanu, akadēmiskās izcilības veicināšanu un pētniecības kapacitātes paplašināšanu, lai nodrošinātu konkurētspējīgu izglītību, ilgtspējīgu attīstību un ciešāku integrāciju starptautiskajā akadēmiskajā vidē.

CAS definētās aktivitātes ir virzītas uz augstas kvalifikācijas darbinieku piesaistīšanu, darbinieku motivācijas un informētības paaugstināšanu, izaugsmes veicināšanu un iedrošināšanu sasniegt kopējos īstermiņa un ilgtermiņa mērķus, veidojot LA par starptautiski konkurētspējīgu, dinamisku un modernu humanitāro zinātņu augstskolu.

Profesionāli, augsti kvalificēti un motivēti darbinieki ir būtisks nosacījums LA CAS definēto mērķu un rezultātu sasniegšanā, ņemot vērā ar globalizācijas procesiem pieaugošo saistīto konkurenci, kā arī strauju zinātnes, pētniecības, inovāciju un tehnoloģiju attīstību, t.sk. mākslīgā intelekta tehnoloģiju risinājumu ieviešanu pasaulē un Latvijā.

CAS izstrādāta, pamatojoties uz LA ārējo un iekšējo faktoru analīzi (SVID) un uz personāla aptauju rezultātiem. Stratēģijā ietvertās prioritātes skar arī izmaiņas normatīvajos aktos un tendences darba tirgū.

Cilvēkresursu attīstības stratēģija veidota atbilstoši Latvijas Republikas un ES direktīvām un LA iekšējiem normatīvajiem aktiem

- Izglītības likums (https://likumi.lv/ta/id/50759-izglitibas-likums);
- Ziņojums "Par jauna akadēmsikā karjeras ietvara ieviešanu Latvijā " (https://tapportals.mk.gov.lv/legal_acts/5b3937a8-cede-41d2-adcd-0857aadce288);
- Eiropas direktīvas cilvēkresursu vadībā (https://europa.eu/youreurope/business/human-resources/index_en.htm; https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1640/oj/eng; https://op.europa.eu/lv/publication-detail/-/publication/64878e00-e380-4f45-9d7e-e6ca7fd992d6/language-lv);
- LA Nolikums par akadēmsiko personālu (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://luteraakademija.lv/box/files/akademiska_personala_nolikums_31.10.2023.pdf)
- LA Personāla politika (chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://luteraakademija.lv/box/files/la_personala_politika_31_0.pdf);
- Latvijas Evaņģēliski Luteriskās Baznīcas (LELB) attīstības un tās darbības virzienu stratēģija (apstiprināta LELB 27.Sinodē 2016.g. 3.- 4.jūnijā, https://ej.uz/lelb_strategija);
- LELB likums (https://ej.uz/lelb_likums);

- LELB Satversme (https://ej.uz/lelb_satversme).

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, atjaunotnē 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.

CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS STRATĒĢIJAS MĒRĶIS UN UZDEVUMI

Cilvēkresursu attīstības stratēģijas **mērķis** ir nodrošināt kvalitatīvu, motivētu un ilgtspējīgu akadēmisko un administratīvo personālu, kas spēj īstenot akadēmijas misiju -

- īstenot Svētajos Rakstos un luteriskajās ticības apliecībās balstītu augstāko teoloģisko izglītību,
- veicināt lietišķo pētniecību humanitāro un mākslas zinātņu jomā,
- sagatavot ētiski atbildīgus un kompetentus vadītājus kalpošanai Baznīcā un sabiedrībā, darbojoties globālā kontekstā un sniedzot ieguldījumu kristīgo vērtību ilgtspējīgā attīstībā.

Uzdevumi:

- **Akadēmiskā personāla piesaiste un noturēšana**
  - Piesaistīt jaunos pasniedzējus un pētniekus, īpaši doktorantūras un pēcdoktorantūras līmenī;
  - Nodrošināt konkurētspējīgu atalgojumu un sociālās garantijas;
  - Attīstīt ilgtermiņa sadarbību ar vieslektoriem un starptautiskajiem partneriem.
- **Pedagoģisko un akadēmisko kompetenču attīstība**
  - Nodrošināt regulāras profesionālās pilnveides apmācības mācībspēkiem (digitālo rīku izmantošana, inovatīvas mācību metodes);
  - Veicināt mācībspēku dalību konferencēs un veicināt zinātniskās publikācijas.
  - Atbalstīt akadēmiskās kvalifikācijas paaugstināšanu (maģistra un doktora grādi).
- **Jauno pētnieku un līderu sagatavošana**
  - Izveidot mentorprogrammu doktorantiem un jaunajiem docētājiem;
  - Radīt iespējas aktīvai studentu iesaistei pētniecībā;
  - Nodrošināt pētniecības grantu un stipendiju piesaisti jaunajiem pētniekiem.
- **Starptautiskā dimensija un sadarbība**
  - Paplašināt mācībspēku un studentu mobilitātes iespējas (ERASMUS+, apmaiņas programmas);
  - Veidot sadarbību ar teoloģijas fakultātēm Eiropā un pasaulē;
  - Piesaistīt vieslektorus un ārvalstu ekspertus.
- **Atbalstoša darba vide un institucionālā kultūra**
  - Veidot iekļaujošu, sadarbībā balstītu akadēmisko vidi;
  - Nodrošināt personāla profesionālās un garīgās labsajūtas atbalstu;
  - Stiprināt institūcijas identitāti kā kristīgu, akadēmisku un starptautiski atvērtu augstskolu.

LA galvenās CAS prioritātes līdz 2030. gadam:

1. Personāla piesaistes un atlases procesa pilnveide.
2. Cilvēkresursu attīstīšana un profesionālā izaugsme
3. Jauno pētnieku un vadītāju līderības prasmju attīstība.
4. Atalgojuma un motivācijas sistēmas pilnveide.

Katrs prioritārais virziens un uzdevumi tiks noteikti atsevišķā pasākumu plānā. Stratēģijas izpildes uzraudzība tiks nodrošināta reizi gadā, analizējot studiju gada rezultātus.

1. PERSONĀLA PIESAISTES UN ATLASES PROCESA PILNVEIDE

CILVĒKRESURSU PIESAISTĪŠANA – pasākumi informācijas sniegšanai un intereses radīšanai par iespējamu darba attiecību nodibināšanu ar LA. 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 īpašāka vai kandidātam atbilstošāka pieeja nekā citam darba devējam.

Cilvēkresursu piesaistīšanas specifika LA:

1. **Konfesionālā un garīgā identitāte**
   - Personālam jābūt gatavam strādāt saskaņā ar luteriskās tradīcijas vērtībām un akadēmijas garīgo misiju;
   - Pretendentiem bieži nepieciešama gan teoloģiskā, gan garīdznieciskā pieredze, kas ierobežo potenciālo kandidātu loku.
2. **Akadēmiskā kvalifikācija**
   - Pasniedzējiem nepieciešami atbilstoši akadēmiskie grādi (maģistra, doktora līmenī), taču Latvijā ir salīdzinoši maz šādu speciālistu teoloģijas jomā;
   - Nereti piesaistīt mācībspēkus iespējams tikai no ārvalstīm vai caur starptautisku sadarbību.
3. **Finanšu resursu ierobežojumi**
   - Atšķirībā no lielām universitātēm, atalgojums un pētniecības finansējums ir ierobežots. Tas apgrūtina konkurētspēju ar citām institūcijām;
   - Būtiska loma ir stipendijām, projektu piesaistei un sadarbības līgumiem ar baznīcu un starptautiskajiem partneriem.
4. **Kalpošanas un akadēmiskā darba līdzsvars**
   - Daudzi pasniedzēji vienlaikus ir aktīvi mācītāji vai baznīcas darbinieki. Tas nozīmē, ka, piesaistot personālu, jāņem vērā gan viņu akadēmiskā kapacitāte, gan kalpošanas pienākumi.
   - Tas rada elastīgus, bet reizēm arī nestabilus darba modeļus.
5. **Motivācijas faktori**
   - Darbs akadēmijā nereti tiek uztverts ne tikai kā profesija, bet arī kā kalpojums Baznīcai un sabiedrībai;
   - Motivācija bieži vairāk saistīta ar garīgo un akadēmisko aicinājumu nekā ar materiāliem ieguvumiem.
6. **Starptautiskās sadarbības nozīme**
   - Cilvēkresursu piesaiste cieši saistīta ar sadarbību ar ārvalstu universitātēm un teoloģijas fakultātēm (vieslektori, kopīgi projekti, akadēmiskie tīkli).
   - Šādi tiek kompensēta vietējo speciālistu trūkuma problēma un nodrošināta augsta akadēmiskā kvalitāte.

CILVĒKRESURSU ATLASE – process, kurā tiek mērķtiecīgi atlasīts atbilstošākais pretendents konkrētas vakances nodrošināšanai. Atlases process mūsdienās ir kļuvis dinamiskāks, atlases procesā izmantotās novērtēšanas metodes tiek pielietotas dažādās kombinācijās, lai pēc iespējas labāk izvērtētu pretendenta personības īpašības, kompetences, vērtības un attīstības potenciālu. Atlases procesa uzdevums ir atrast konkrētajam amatam un LA vispiemērotāko kandidātu no pieejamajiem amata pretendentiem.

Cilvēkresursu atlases specifika LA:

1. **Konfesionālais ietvars un vērtību saskaņa**
   - Atlases procesā tiek vērtēta kandidāta **lojalitāte luteriskajai identitātei un Baznīcas mācībai**.
   - Pretendenta akadēmiskās zināšanas tiek skatītas kopā ar spēju iedzīvinātt kristīgo misiju un kalpošanas izpratni.
2. **Akadēmiskā kompetence**
   - Pasniedzējiem tiek prasīti attiecīgi akadēmiskie grādi (maģistrs, doktors) teoloģijā vai radniecīgās humanitārajās zinātnēs;
   - Papildus tiek vērtēta pedagoģiskā pieredze, spēja strādāt ar studentiem, kā arī gatavība iesaistīties pētniecībā.
3. **Garīgās kalpošanas pieredze**
   - Daudziem kandidātiem jābūt ne tikai akadēmiski kvalificētiem, bet arī ar praktisku kalpošanas pieredzi (mācītāja, evaņģēlista, draudžu darbinieka statusu);
   - Tas padara atlases loku šaurāku, bet vienlaikus nodrošina sasaisti starp teoriju un praksi.
4. **Starptautiskā dimensija**
   - Atlase bieži ietver arī vieslektoru piesaisti no ārzemēm, lai nodrošinātu akadēmisko daudzveidību;
   - Ārvalstu kandidātiem tiek vērtēta spēja strādāt Latvijas kultūras un Baznīcas kontekstā.
5. **Finanšu realitāte un elastīgums**
   - Ierobežotā finansējuma dēļ bieži tiek izmantoti daļlaika līgumi vai sadarbība ar mācītājiem, kas jau strādā draudzēs;
   - Atlase bieži nozīmē arī kandidātu motivācijas novērtēšanu – vai viņi ir gatavi strādāt vairāk kalpojuma, nevis ekonomisko labumu dēļ.

CILVĒKRESURSU ATJAUNOTNE – process, kura ietvaros zināšanas un prasmes, kuras ir uzkrājuši un attīstījuši vecāka gadagājuma darbinieki, tiek nodotas jaunākiem darbiniekiem (pēctečiem) ar mērķi saglabāt LA radīto un attīstīto intelektuālo kapitālu. Jāpievērš uzmanība faktoram, ka jaunā laikmeta darbinieki no saviem darba devējiem pieprasa lielāku elastību, labsajūtas priekšrocības. Tas nozīmē, ka LA ir jāveicina iekļaujošāka darba vide, kas rūpējas par veselību (gan garīgo, gan fizisko), kā arī ilgspējību (subjekta vai sistēmas spēju radīt apstākļus ilgstošai, līdzsvarotai pašattīstībai). Atjaunotne paredz mērķtiecīgas darbības , lai izmainītu darbinieku vecuma struktūru, stimulējot gados jaunāku darbinieku piesaistīšanu, integrēšanu un apmācību, galvenokārt izmantojot mentoringa pieeju.

Cilvēkresursu atjaunotnes specifika LA:

1. **Šaurs kandidātu loks**
   - Teoloģijas jomā Latvijā ir ierobežots jauno pētnieku un pasniedzēju skaits;
   - Liela daļa potenciālo kandidātu paralēli kalpo draudzēs, tāpēc viņu pieejamība ir ierobežota.
2. **Pašreizējā personāla novecošanās risks**
   - Daļa akadēmiskā personāla un zinātnieku ir gados vecāka, kas rada izaicinājumus zināšanu nodošanā jaunajai paaudzei;
   - Nepieciešams plānveidīgi sagatavot jaunos pētniekus un docētājus, lai nodrošinātu ilgtspēju.
3. **Garīgā un akadēmiskā dimensija vienlaikus**
   - Jaunie mācībspēki nevar būt tikai akadēmiski sagatavoti – viņiem jābūt arī ar garīgu aicinājumu un baznīcas kalpošanas pieredzi;
   - Atjaunotne notiek lēnāk nekā sekulārās augstskolās.

4. **Mentorēšana un pēctecība**
   - Svarīga loma ir mentoru programmām, kur pieredzējuši pasniedzēji sagatavo jaunos docētājus un pētniekus;
   - Pēctecība nereti notiek "no studentiem uz docētājiem" – akadēmija audzina nākamos savus mācībspēkus no labākajiem absolventiem.
5. **Finansiālie un motivācijas faktori**
   - Jaunajiem pētniekiem motivācija bieži vairāk balstās aicinājumā un kalpošanas garā, nevis materiālajā atalgojumā;
   - Atjaunotnes nodrošināšanai nepieciešams veidot stipendiju un pētniecības grantu sistēmu.

Uzdevumi 1. prioritātes īstenošanai:

1. Mērķtiecīgas un regulāras LA kā darba devēja tēla monitoringa un pilnveides aktivitātes.
2. Profesionālu, vienotu un caurspīdīgu atlases procesu ieviešana LA. Izveidota kompetenču vērtēšanas pieeja.
3. Talantu vadības principu ieviešana un iedzīvināšana.

1. **uzdevums**: **Mērķtiecīgas un regulāras LA darba devēja tēla monitoringa un pilnveides aktivitātes.**

Sasniedzamais rezultāts: Uz katru atvērto vakanci piesakās prasībām atbilstošs kandidāts vai kandidāti

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
1.1.	Nodrošinātas regulāras aptaujas, datu analīze un īstenots plāns LA kā darba devēja tēla uzlabošanai	x	x	x	x	x
1.2.	Ieviests regulārs aizejošo darbinieku/ darba attiecību pārtraukšanas (exit) interviju process. Nodrošinātas regulāras intervijas, centralizēta datu apkopošana un analīze, ieviesti konkrēti uzlabojumi	x	x	x	x	x
1.3.	Nodrošinātas regulāras un mērķtiecīgas LA darba devēja tēla stiprināšanas un komunikācijas aktivitātes Latvijā un ārvalstīs	x	x	x	x	x

2. **uzdevums**: **Profesionālu, vienotu un caurspīdīgu atlases procesu ieviešana augstskolā. Izveidota kompetenču vērtēšanas pieeja.**

Sasniedzamais rezultāts: Izvēlētie kandidāti strādā amatā ilgstoši, izvēloties veidot turpmāko karjeru LA saimē. Viņu profesionālie panākumi ir piederīgi LA un LELB.

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
2.1.	Sadarbībā ar lELB izveidota un ieviesta vienota, labai praksei atbilstoša kārtība atlases procesa veikšanai un uzraudzībai			x		
2.2.	Atlases procesos pieejami dažādi kanāli, piemēram, LinkedIn, EURAHESS, atlases kompānijas/ārpakalpojumi noteiktos (definētos) gadījumos, stratēģisko partneru rekomendācijas	x				
2.3.	Definētas LA vērtībām atbilstošas kompetences. Izveidots kompetenču modelis, organizētas apmācības par kompetenču vērtēšanu atlases procesā.		x			

2.4.	Digitalizēts atlases, vēlēšanu dokumentu aprites process			x		
2.5.	Jauno darbinieku adaptācijas procesa regulāra pilnveide	**x**	x	x	x	x
2.6.	Sagatavotas iestrādes kompetenču vērtēšanas aktivitāšu paplašināšanai darbā ar studentiem (karjeras plānošana, attīstība u.tml.) un citām mērķa grupām.				**x**	
2.7.	Izveidota un uzturēta profesionālo talantu datu bāze - potenciālie darbinieki, profesionāļi nozarē Latvijā, ārvalstīs, kuri varētu tikt piesaistīti darbam LA			x		
2.8.	LA studiju virziena un studiju programmas direktoru iesaiste ārvalstu mācībspēku piesaistē	**x**	x	x	x	x

3. uzdevums: **Talantu vadības principu iedzīvināšana.**

Sasniedzamais rezultāts: Talantīgākie darbinieki paliek strādāt un attīstīt savu kompetenci LA.

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
3.1.	Ieviesta jauno zinātnieku atbalsta un mentoringa programma			**x**		
3.2.	Komunikācijas plāna īstenošana par talantu vadības principiem LA				**x**	
3.3.	Izstrādāti mehānismi akadēmiskā un zinātniskā personāla nodarbinātības stabilitātes nodrošināšanai un paredzamai karjeras attīstībai				**x**	
3.4.	Ieviesta mentoringa programma akadēmiskajam personālam		**x**			
3.5.	Sadarbībā ar LELB izstrādāti personāla atjaunotnes principi			**x**		
3.6.	Izveidota atbalsta sistēms studējošos un absolventu karjeras uzsākšanai (stipendija, atbalsts zinātniskajām aktivitātēm) LA			x		

2. CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪŠANA UN PROFESIONĀLĀ IZAUGSME

LA uzdevums ir veicināt darbinieku profesionālo un personīgo kompetenču attīstību, kas ļauj tiem veiksmīgāk izpildīt noteiktos uzdevumus un sasniegt izvirzītos mērķus, kā arī uzlabot individuālo sniegumu. LA sekmē darbinieku piesaisti augstskolai, nodrošinot atbilstošu vai pievilcīgu karjeras izaugsmi tās mikrovidē, pilnveido centralizēta, profesionāla administratīvā atbalsta sniegšanu, stiprinot personāla lojalitāti.

CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪŠANA ir pasākumi darbinieku esošo prasmju, zināšanu un kompetenču attīstīšanai vai jaunu iegūšanai. LA darbinieku esošās zināšanas, prasmes un kompetences var tikt attīstītas divējādi – nostiprinot un padziļinot jau esošās stiprās puses un pilnveidojot nepietiekami attīstītās prasmes, zināšanas un kompetences. Darbinieka attīstīšana var notikt esošā amata ietvaros, kā arī, paredzot un plānojot darbinieka iespējamo karjeras attīstību ciešā saistībā ar līdzsvaru starp garīgo misiju un akadēmisko kvalitāti .

Cilvēkresursu attīstīšanas specifika LA:

1. **Pedagoģisko kompetenču attīstība**

    - Pasniedzēji tiek regulāri motivēti uzlabot mācību metodes, iekļaut digitālās tehnoloģijas un interaktīvās mācību stratēģijas;
    - Uzsvars tiek likts uz studentu individuālo attīstību, ne tikai akadēmisko zināšanu nodošanu.
2. **Akadēmiskā pētniecība un publikācijas**
    - Tiek nodrošināta atbalsta sistēma pētniecībā, atbalstot dalību konferencēs un publikāciju izdošanu ;
    - Akadēmiskā un pētnieciskā izaugsme tiek sasaistīta ar teoloģijas un reliģisko studiju jomas paplašināšanu Latvijā un starptautiski.
3. **Garīgās izaugsmes dimensija**
    - Personāla attīstība ietver garīgās prakses, dievkalpojumu un kalpošanas pieredzes stiprināšanu, jo tas ir būtisks akadēmijas darbības elements;
    - Nodrošināta darbinieku emocionālā un garīgā labsajūta, kas palīdz saglabāt motivāciju un aicinājuma sajūtu.
4. **Mentorēšana un iekšējā pēctecība**
    - Pieredzējušie pasniedzēji un pētnieki mentorē jaunākos darbiniekus, nodrošinot zināšanu un pieredzes nodošanu;
    - Šī sistēma palīdz saglabāt akadēmijas identitāti un augsto kvalitāti ilgtermiņā
5. **Starptautiskās dimensijas integrēšana**
    - Attīstības programmās tiek iekļauta apmaiņa ar ārvalstu universitātēm, vieslekcijas un starptautiskas pētniecības iniciatīvas;
    - Tiek nodrošināts finansiāls atbalsts starptautiskās pieredzes paplašināšanai.

6. **Motivācija un karjeras attīstība**

   - Attīstības aktivitātes tiek veidotas, ņemot vērā darbinieku motivāciju – karjeras izaugsmi, profesionālo atzinību un garīgās misijas īstenošanu;
   - Tiek veicināta ilgtermiņa lojalitāte akadēmijai.

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. Mūsdienās 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 u.c.

Darbinieku profesionālās izaugsmes specifika LA:

1. **Akadēmiskās kompetences attīstība**
   - Darbinieki tiek motivēti publicēt pētījumus, piedalīties konferencēs un starptautiskos projektos;
   - Profesionālā izaugsme ietver arī studiju kursu modernizāciju, pedagoģisko metožu attīstīšanu un studentu izaugsmes veicināšanu.
2. **Garīgās un personīgās izaugsmes integrācija**
   - Profesionālās izaugsmes procesā iekļauta garīgā prakse, dievkalpojumu vadīšana un kalpošanas pieredze;
   - Akcentēta darbinieku emocionālā un garīgā labsajūta, kas veicina ilgtermiņa noturību un motivāciju.
3. **Mentorēšana un pēctecības nodrošināšana**
   - Pieredzējušie pasniedzēji un pētnieki aktīvi sniedz mentora atbalstu jaunākajiem darbiniekiem;
   - LA nodrošina akadēmijas zināšanu nodošanu, kultūras un vērtību saglabāšanu nākamajām paaudzēm.
4. **Starptautiskās sadarbības iespējas**
   - Profesionālā izaugsme ietver apmaiņas programmas, vieslekcijas un starptautiskus pētniecības projektus;
   - Ārvalstu pieredze palīdz uzlabot akadēmiskās un pētnieciskās prasmes un ieviest jaunākās pedagoģiskās prakses.
5. **Vadības un līderības attīstība**
   - Darbiniekiem tiek piedāvātas iespējas vadīt projektus, fakultātes iniciatīvas un studentu programmas.
   - Attīstās organizatoriskās, komunikācijas un stratēģiskās plānošanas prasmes, kas nepieciešamas akadēmijas ilgtspējai.
6. **Motivācijas un karjeras izaugsmes veicināšana**
   - Profesionālā izaugsme tiek sasaistīta ar atzinību, karjeras iespējām un kalpošanas aicinājuma stiprināšanu;
   - Veido darbinieku lojalitāti un ilgtermiņa iesaisti akadēmijas attīstībā.

Uzdevumi 2.prioritātes īstenošanai:

1. uzdevums: Mācību un attīstības vajadzību noteikšanas un strukturēta īstenošanas procesa ieviešana.

Sasniedzamais rezultāts: Darbinieki savu individuālo kompetenci attīsta strukturētā veidā. atbilstoši noteiktajām attīstības vajadzībām.

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
1.1.	Ieviesta un aprobēta darbinieku snieguma un kompetenču vērtēšanas sistēma	x				
1.2.	Ieviesta prakse, ka vērtēšanas procesā tiek izveidoti individuālie attīstības plāni.	x				
1.3.	Regulāri centralizēti apkopotas darbinieku mācību vajadzības.	x				
1.4.	Atbilstoši darbinieka attīstības vajadzībām veidotas mācību aktivitātes un apmācību programmas					
1.5.	Centralizēti organizēts ERASMUS un citu apmaiņas programmu piedāvājums darbiniekiem starptautiskās mobilitātes ietvaros zinātniskās, akadēmiskās un administratīvās kvalifikācijas paaugstināšanai.	x				
1.6.	Veicināta personāla dalība profesionālās attīstības kursos, meistarklasēs un semināros par starpdisciplināro sadarbību, projektu pieteikumu rakstīšanu, akadēmiskās un pētniecības ētikas jautājumiem, datu aizsardzību, zinātnisko pētījumu rezultātu izplatīšanu, pedagoģiskajām metodēm, jaunajām tehnoloģijām, pētniecības tehnikām, datu analīzi, zinātnisko rakstību, digitalizāciju, projektu vadību u.c., kas nepieciešamas pētniecības izcilības un profesionālās izaugsmes veicināšanai.	x	x	x	x	x
1.7.	Paplašinātas akadēmiskā un zinātniskā personāla starptautiskās mobilitātes iespējas: dalība konferencēs, semināros, pētniecības mobilitātēs un profesionālās pilnveides programmās.	x	x	x	x	x
1.8.	Izveidots un piedāvāts citu attīstības aktivitāšu (ārpus mācībām) saraksts/ iespējas kompetences pilnveidošanai	x				
1.9.	Uzlabota darbinieku informētība un apmierinātība ar viņu karjeras attīstības iespējām LA		x			
1.10.	Akadēmiskā un zinātniskā personāla darbinieku informēšana par "Pētnieku cilvēkresursu stratēģiju" , Eiropas "Pētnieku hartas" un "Uzvedības kodeksa pētnieku pieņemšanai darbā" principiem	x				
1.11.	Nodrošināta docētāju tālākizglītība, kā arī jauno docētāju pedagoģiskā izaugsme.	x				
1.12.	Organizēta LA ikgadējā Zinātniski metodiskā konference, piesaistot ārvalstu partnerus un LELB	x				

3.JAUNO PĒTNIEKU UN VADĪTĀJU LĪDERĪBAS PRASMJU ATTĪSTĪBA

Jauno pētnieku un vadītāju līderības prasmju attīstība Lutera akadēmijā ir **holistiska un stratēģiska**, apvienojot akadēmisko izcilību, komandas vadību, starptautisko pieredzi un garīgo vērtību ievērošanu. Tā nodrošina akadēmijas **ilgtspējīgu attīstību, pēctecību un misijas īstenošanu**.

Jauno pētnieku un vadītāju līderības prasmju attīstības specifika LA:

1. **Mentorēšana un pieredzes nodošana**
   - Jaunie pētnieki un potenciālie vadītāji tiek mentorēti pieredzējušu akadēmisko darbinieku vadībā;
   - Mentoru vadībā tiek attīstītas akadēmiskās, pētniecības un vadības kompetences.
2. **Akadēmiskā līderība**
   - Fokusējas uz pētniecisko projektu vadību, pētījumu grupu koordinēšanu un kursu organizēšanu;
   - Attīstās prasme plānot, stratēģiski domāt un pieņemt lēmumus akadēmiskajā un pētnieciskajā vidē.
3. **Komandas vadības prasmes**;
   - Uzlabo spēju risināt konfliktus, veicināt radošumu un motivēt komandu.
4. **Starptautiskās sadarbības kompetence**
   - Jaunie līderi tiek iesaistīti starptautiskos projektos, konferencēs un apmaiņas programmās;
   - Tas attīsta globālo perspektīvu, komunikācijas prasmes un stratēģisko domāšanu.
5. **Garīgās un vērtību vadības dimensija**
   - Līderības attīstība ietver ētikas, Baznīcas vērtību un misijas apzināšanos.
   - Nodrošina, ka pētnieki un vadītāji ne tikai organizē, bet arī iedvesmo un vada ar aicinājumu un piemēru.
6. **Praktiskas līderības pieredzes nodrošināšana**
   - Jaunie pētnieki un vadītāji tiek iesaistīti projektu vadībā, konferenču organizēšanā un studentu programmu koordinēšanā.
   - Tas ļauj iegūt reālu pieredzi un praktiskās vadības prasmes mazā, specializētā akadēmiskā vidē.
7. **Karjeras attīstības un motivācijas veicināšana**
   - Līderības attīstība tiek sasaistīta ar personīgo un profesionālo izaugsmi, atzinību un ilgtermiņa iesaisti akadēmijā;

Uzdevumi 3. prioritātes īstenošanai:

1. Jauno pētnieku un vadītāju prasmju attīstība.
2. Vadlīniju nodrošināšana līderības un vadības prasmju pilnveidošanai.
3. Esošo vadītāju līderības prasmju attīstība.

1. **uzdevums**: Jauno pētnieku un vadītāju prasmju attīstība.

Sasniedzamais rezultāts: Jaunie pētnieki un vadītāji spēj efektīvi vadīt pētniecības procesus, sadarboties starpdisciplinārās komandās un radīt inovatīvus risinājumus, kas veicina gan personīgo, gan institucionālo attīstību.

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
1.1.	Jaunais pētnieks vai vadītājs ir apguvis vai papildinājis esošās zināšanas un prasmes (t.sk. par LA procesiem, tradīcijām, atbalsta pieejamību, kontaktpersonām, kā arī vadības prasmes), lai veiksmīgi un efektīvi uzsāktu ikdienas darbu	**x**	x	x	x	x
1.2.	Izveidota sistēma, kas ietver aktivitātes pētnieka vai vadītāja ievadīšanai darbā un atbalsta pasākumus sākumposmā, t.sk. atgriezeniskās saites sniegšana no tiešā vadītāja			**x**		

2.uzdevums: **Vadlīniju nodrošināšana līderības un vadības prasmju pilnveidošanai.**

Sasniedzamais rezultāts: Izstrādātas un ieviestas vadlīnijas līderības un vadības prasmju pilnveidošanai, kas nodrošina vadītāju profesionālo izaugsmi, vienotu vadības pieeju un organizācijas ilgtspēju .

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
2.1.	Definētas LA vadības un līderības prasmes	**x**				
2.2.	Ieviesta līderības un vadības kompetenču vērtēšanas sistēma		**x**			
2.3.	Atbilstoši definētajām prasmēm un vērtēšanas rezultātiem veidotas, adaptētas un pieejamas apmācību programmas		**x**			
2.4.	Ieviests atgriezeniskās saites process. Izveidoti instrumenti vadītājiem tā pakļautībā esošo vadītāju un darbinieku motivēšanai, atgriezeniskās saites sniegšanai un snieguma, t.sk. līderības un vadības prasmju uzlabošanai.			**x**		
2.5.	Nodrošināta LA vadītāju iesaiste dažādu procesu uzlabošanā un pilnveidošanā.	x	**x**	x	x	x

3.uzdevums: **Esošo vadītāju līderības prasmju attīstība.**

Sasniedzamais rezultāts: Esošie vadītāji regulāri pilnveido līderības prasmes, nodrošinot nemitīgu profesionālo izaugsmi, darbinieku iesaistes veicināšanu un organizācijas attīstības nepārtrauktību

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
3.1.	Piedāvātas līderības apmācību programmas pa noteiktiem kompetences līmeņiem	x	**x**	x	x	x
3.2.	Izveidota komunikācijas platforma pieredzes apmaiņai iekšēji LA par vadības un līderības jautājumiem (LA administrācijas brokastis)	**x**				

4. ATALGOJUMA UN MOTIVĀCIJAS SISTĒMAS PILNVEIDE

Lutera akadēmijā **atalgojuma un motivācijas sistēma** ir īpaši būtiska, jo tā ir maza, specializēta un konfesionāla institūcija ar ierobežotiem resursiem. LA atalgojuma un motivācijas sistēmas pilnveide nozīmē apvienot **materiālo konkurētspēju ar nemateriālo un garīgo motivāciju**. Tas ietver finansiālu atbalstu, profesionālās izaugsmes iespējas, atzinības kultūras stiprināšanu un aicinājuma dimensijas integrēšanu. Šāda pieeja nodrošina darbinieku ilgtspēju, lojalitāti un misijas piepildījumu.

LA uzdevums ir pilnveidot darba samaksas sistēmu, lai darbiniekiem noteiktu darba tirgū konkurētspējīgu un iekšēji taisnīgu (sabalansētu) atalgojumu, kas ļauj piesaistīt un noturēt nozares profesionāļus darbam akadēmijā, pilnveidot citus materiālās un nemateriālās motivēšanas veidus, kas būtu pievilcīgs elements darba piedāvājuma ietvaros darbiniekiem.

Uzdevumi 4. prioritātes īstenošanai:

1. Materiālā atalgojuma pilnveide, atalgojuma sasaistīšana ar individuālo sniegumu.
2. Citu materiālās un nemateriālās motivācijas veidu papildināšana.

1.uzdevums: Materiālā atalgojuma pilnveide, atalgojuma sasaistīšana ar individuālo sniegumu.

Sasniedzamais rezultāts: Ieviesta un pilnveidota materiālā atalgojuma sistēma, kas sasaista darbinieku individuālo sniegumu ar atalgojumu, nodrošinot taisnīgumu, caurskatāmību un motivācijas pieaugumu, tādējādi veicinot augstāku darba efektivitāti un organizācijas ilgtspēju

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
1.1.	Paaugstināta atalgojuma konkurētspēja – atalgojums pakāpeniski pielāgots atbilstoši Latvijas augstskolu un privāto koledžu līmenim.			**x**		
1.2.	Izstrādāti individuālā snieguma regulāras vērtēšanas kritēriji un sistēma, noteikta sasaiste ar atalgojuma noteikšanas principiem	x				
1.3.	Nodrošināts elastīgs finansējums – ieviesta diferencēta samaksa atkarībā no slodzes, studiju kursa specifikas, studiju valodas un papildu pienākumiem (piem., projektu vadība, pētniecība, mentorēšana).		**x**			
1.4.	Veicinātas papildu ienākumu iespējas – izveidoti mehānismi, kā piesaistīt finansējumu caur pētniecības grantiem, stipendijām un starptautiskiem projektiem.		**x**			
1.5.	Regulāra vadītāju apmācība darbinieku vērtēšanā un tās izmantošanā darbinieku motivēšanā.	x	**x**	x	x	x
1.6.	Ieviesti darbinieku prēmēšanas principi.		**x**			
1.7.	Regulāra komunikācija par atalgojuma noteikšanas principiem.	x	**x**	x	x	x

2.uzdevums: Citu materiālās un nemateriālās motivācijas veidu papildināšana.

Sasniedzamais rezultāts: Darbinieki ir motivēti ar dažādiem materiālajiem un nemateriālajiem līdzekļiem, kas veicina viņu profesionālo izaugsmi, darba apmierinātību un lojalitāti organizācijai, nodrošinot augstāku darba efektivitāti un institūcijas ilgtspēja.

Nr.p.k.	Sasniedzamais rezultāts	2026	2027	2028	2029	2030
2.1.	Citu materiālās un nemateriālās motivācijas veidu analīze un pieejamības salīdzinājums darba tirgū. Darbinieku aptauja par viņiem būtiskajiem papildu labumiem	x	**x**	x	x	x
2.2.	Akadēmiskās brīvības nodrošināšana- iespējas pasniedzējiem attīstīt jaunus kursus, veikt pētniecību un radošus projektus	x	**x**	x	x	x
2.3.	Atzinības kultūras ieviešana – regulāra darbinieku sasniegumu (publiskie pateicības pasākumi, balvas, publikāciju un projektu novērtējums) novērtēšana un izcelšana	x	**x**	x	x	x
2.4.	Profesionālās izaugsmes atbalsts –izmaksu par konferenču, semināru un starptautisko apmaiņu apmeklējumu pilnīga vai daļēja segšana	x	**x**	x	x	x
2.5.	Garīgās un emocionālās vides nodrošināšana , kur darbinieki izjūt piederību, atbalstu un kalpošanas piepildījumu.	x	**x**	x	x	x
2.6.	Mentorēšanas un pēctecības sistēmas ieviešana – darbiniekiem ir iespēja attīstīties no asistenta līdz vadošam docētājam vai pētniekam.		**x**			
2.7.	Līderības iespēju nodrošināšana- iesaistīt darbiniekus projekta vadībā, studiju programmu attīstībā un stratēģisko iniciatīvu īstenošanā.	x	**x**	x	x	x
2.8.	Ilgtermiņa iesaistes mehānismu veidošana, kas nodrošina stabilitāti (piem., līgumu pagarināšana, darba slodzes sabalansēšana ar draudzes kalpošanu).	x	**x**	x	x	x
2.9	Aicinājuma stiprināšana -darbs akadēmijā nav tikai profesija, bet kalpošana Baznīcai un sabiedrībai.	x	**x**	x	x	x
2.10	Garīgās dimensijas stiprināšana - kopīgas lūgšanas, dievkalpojumi un garīgais atbalsts	x	**x**	x	x	x
2.11.	Piederības sajūta , akadēmijas identitātes stiprināšana: LA- maza, cieša un garīgā misijā balstītai kopienai.	x	**x**	x	x	x
2.12.	Apmācības vadītājiem par nemateriālo motivēšanas veidu izmantošanu ikdienas darbā	x	**x**	x	x	x
2.13.	Regulāra komunikācija par materiālās un nemateriālās motivācijas veidu pieejamību darbiniekiem.	x	**x**	x	x	x

STRATĒĢIJAS ĪSTENOŠANA UN PĀRVALDĪBA

CAS pārvaldību un īstenošanas uzraudzību veic LA Rektors saskaņā ar Augstskolu likumā noteikto.
CAS īstenošanu nodrošina LA Studiju daļa sadarbībā ar Dibinātāju.
CAS ir pieejama darbiniekiem un tā ir publicēta LA interneta mājas lapā.
CAS stājās spēkā ar tās apstiprināšanu LA Senātā.