

1. Pielikums  
APSTIPRINĀTS  
ar LU 08. 07.2016.  
rīkojumu Nr.1/302



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

# Latvijas Universitātes Attīstības stratēģija 2016.–2020.gadam

2016

# Satura rādītājs

<b>1. IEVADS.....</b>	<b>3</b>
1.1. SAĪSINĀJUMI UN APZĪMĒJUMI .....	3
1.2. LU ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJAS 2016. – 2020.GADAM KONTEKSTS .....	4
1.3. LU ATTĪSTĪBAS STRATĒGIJAS 2016. – 2020.GADAM SADAĻAS .....	6
<b>2. REZULTĀTU PĀRVALDĪBAS POLITIKA .....</b>	<b>7</b>
2.1. REZULTĀTU PĀRVALDĪBAS MĒRĶIS .....	7
2.2. DARBĪBAS RĀDĪTĀJU SISTĒMAS IETVARŠ .....	8
2.3. DARBĪBAS RĀDĪTĀJU DEFINĒŠANAS ASPEKTI .....	15
2.4. REZULTĀTU PĀRVALDĪBA .....	20
2.5. DARBĪBAS RĀDĪTĀJU SISTĒMA.....	23

# 1. Ievads

## 1.1. Saīsinājumi un apzīmējumi

Tabula Nr. 1. Saīsinājumi un apzīmējumi.

Saīsinājums	Paskaidrojums
EK	Eiropas komisija
ERAF	Eiropas Reģionālās attīstības fonds
ES	Eiropas Savienība
EUR	Eiro
GDR	Galvenais darbības rādītājs
IKT	Informācijas komunikāciju tehnoloģijas
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
LU	Latvijas Universitāte
MK	Ministru Kabinets
Projekts	Latvijas Universitātes īstenotais ERAF projekts "Latvijas Universitātes institucionālās kapacitātes attīstība" darbības programmas "Uzņēmējdarbība un inovācijas" papildinājuma 2.1.1.3.3. apakšaktivitātes "Zinātnisko institūciju institucionālās kapacitātes attīstība" ietvaros.
SN	Struktūrvienības nolikums
ZI	Zinātniskā institūcija

## 1.2. LU Attīstības stratēģijas 2016. – 2020.gadam konteksts

Rīga ir Latvijas galvaspilsēta, Baltijas metropole ar 800'000 iedzīvotājiem, dianamisku sadzīvi un bagātīgu vēsturisko mantojumu. Rīga dinamiski attīstās, cenšas atgūt savu vēsturisko spožumu un kļūt par modernu reģiona lielpilsētu.

Universitātes ir viens no valsts ekonomiskās attīstības stūrakmeņiem.

LU ir lielākā plaša profila universitāte Latvijā, kurai ir nozīmīga vieta ne tikai visas izglītības sistēmas attīstībā, bet arī kopējā valsts ekonomikas izaugsmē. LU kopā studē ap 30% no valsts augstskolās studējošajiem vai 18% no visiem studējošajiem Latvijā.

LU ir koncentrēts Latvijas Republikas vadošais studiju un pētniecības potenciāls dabas, humanitārajās un sociālajās zinātnēs. LU uzdevums ir modernizēt un piemērot studiju vajadzībām zinātniskā darba vidi. LU attīstības mērķis ir kļūt par pasaules nozīmes zinātnes centru, vienlaikus nodrošinot pētniecībā balstītas un inovatīvas studijas plašā zinātņu spektrā, kas raksturīgs klasiskajai universitātei. Latvijas Universitātei 2020. gadā ir jāklūst par vienu no vadošajām zinātnes universitātēm Baltijas reģionā un jāieņem atzītu vietu starp Eiropas universitātēm. LU darbības mērķis ir kļūt par starptautiski atzītu Eiropas un pasaules nozīmes zinātnes universitāti.<sup>1</sup>

Latvijas Universitāte apvieno daudzveidīgas studijas un zinātnisko darbību, lai sniegtu pasaulē atzītu augstāko izglītību, radītu jaunas zināšanas un tās piemērotu Latvijas tautsaimniecībai un sabiedrībai svarīgu problēmu risināšanā, kā arī atbalstītu Latvijas valsts, tautsaimniecības un sabiedrības sekmīgu attīstību ar LU koncentrētās kompetences nodošanu.<sup>2</sup>

LU loma ir nodrošināt Latvijas ekonomisko izrāvienu ar kvalificētu un izglītotu darba spēku. Sevišķi būtiska LU loma ir tieši pašlaik, kad pēckrīzes apstākļos viens no svarīgākajiem mūsu uzdevumiem ir palielināt Latvijas konkurētspēju Eiropas un pasaules tirgos.

LU ir mūsdienīgs akadēmisko un profesionālo studiju centrs, kas saistībā ar pētījumiem dabas, humanitārajās, sociālajās, tehniskajās zinātnēs un medicīnā sniedz dažāda veida un līmeņa augstākās izglītības iespējas kā Latvijai, tā arī citu valstu iedzīvotājiem. LU ir izšķiroša loma sabiedrības akadēmisko tradīciju, tautsaimniecības, izglītības, vides un veselības aizsardzības, latviešu valodas un kultūras attīstībā. Latvijas Universitātes viedoklis ir būtisks lēmumu pieņemšanai valsts pārvaldes procesā.<sup>3</sup>

LU koncentrē spēkus, lai nodrošinātu augstu investēto resursu atdevi, ilgtspējīgu un videi draudzīgu resursu izmantošanu, attīstītu savas zinātniskās izcilības nišas, veidotu starpnozaru un pārnozaru pētījumiem un studijām atvērtas struktūras. LU attīstās kā moderna akadēmiska apmetne, kas nodrošina vidi un infrastruktūru izciliem sasniegumiem pētniecībā, studijās un jaunradē.

---

<sup>1</sup> Latvijas Universitātes Stratēģiskais plāns 2010. – 2020, LU Senāta lēmums Nr. 370, 24.05.2010

<sup>2</sup> LATVIJAS UNIVERSITĀTES DARBĪBAS UN ATTĪSTĪBAS ILGTERMIŅA STRATĒĢIJA 2009. – 2015, LU rīkojums Nr.1/248, 18.09.2009.

<sup>3</sup> LU ATTĪSTĪBAS STRATĒĢIJA, LU Senāta lēmums Nr. 244, 26.04.2004.

LU ir radoša pieeja jaunu finanšu resursu meklēšanai un piesaistei, izmantojot Eiropas Savienības, starptautisko organizāciju, Latvijas valsts un pašvaldību, uzņēmēju un privātpersonu finansējumu un ziedojumus.<sup>4</sup>

**Secinājumi: LU ir nospraudusi ambiciozu mērķi kļūt par modernu zinātnes universitāti, apzinās kurp vēlas virzīties. LU vēlas koncentrēt spēkus un resursus konkurētspējīgas universitātes izveidošanai. LU vēlas nodrošināt augstu resursu atdevi un attīstīt savas izcilības nišas.**

LU Attīstības stratēģija izstrādāta ERAF projekta "Latvijas Universitātes institucionālās kapacitātes attīstība" ietvaros.

---

<sup>4</sup> *Latvijas Universitātes stratēģijas pamatnostādnes, LU Senāta lēmumu Nr. 177, 01.12.2008*

### **1.3. LU Attīstības stratēģijas 2016. – 2020.gadam sadaļas**

LU Attīstības stratēģiju veido šādas sadaļas:

1. Pētniecības programma 2015. – 2020.gadam, kā atsevišķs dokuments apstiprināta ar LU Senāta 2016.gada 25.janvāra lēmumu Nr. 268.
2. Latvijas Universitātes infrastruktūras perspektīvais attīstības plāns laika posmam līdz 2021.gadam, kā atsevišķs dokuments apstiprināta ar LU Senāta 2016.gada 27.jūnija lēmumu Nr. 32.
3. Finanšu un grāmatvedības politika, kā atsevišķs dokuments apstiprināta ar LU Senāta 2016.gada 4.aprīļa lēmumu Nr. 297.
4. Rezultātu pārvaldības politika.

Konkrētas aktivitātes LU Attīstības stratēģijas 2016. – 2020.gadam ieviešanai nosaka LU Attīstības stratēģijas 2016. – 2020.gadam Ieviešanas plāns.

## 2. Rezultātu pārvaldības politika

### 2.1. Rezultātu pārvaldības mērķis

Viens no organizācijas veiksmīgas darbības priekšnosacījumiem ir vadības informētība par organizācijas darbības rezultātiem gan tās attīstības stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanā, gan arī citu plānoto rezultātu sasniegšanā (piemēram, starptautiskie ZI reitingi), tādējādi savlaicīgi dodot iespēju veikt korekcijas organizācijas īstenotajās aktivitātēs gadījumos, kad konstatētas nevēlamas nobīdes no virzības stratēģisko mērķu sasniegšanā, organizācijai noteiktajiem uzstādījumiem un rezultatīvo rādītāju izpildes.

Neatkarīgi no organizācijas darbības jomas, mūsdienās izteikti tiek vērtēta organizāciju efektivitāte un darbinieku ieguldījums organizācijas mērķu un darbības rādītāju sasniegšanā.

Rezultātu pārvaldības **mērķis** ir sniegt iespēju uzraudzīt un analizēt LU, tās struktūrvienību un zinātniskā personāla darbību un sniegumu, lai nodrošinātu iespēju:

- ▶ Novērtēt LU virzību stratēģijā noteikto mērķu sasniegšanā;
- ▶ Salīdzināt LU sniegumu ar citu ZI sniegumu dažādās darbības jomās un mērogos (LU iekšienē dažādu struktūrvienību ietvaros, nacionālā mērogā, starptautiskā mērogā);
- ▶ Sasaistīt rezultatīvos rādītājus ar zinātniskā personāla atalgojuma sistēmu.

Strukturēta rezultātu pārvaldība nodrošinās pastāvīgu LU sasniegto rezultātu uzraudzību un iespēju iegūto informāciju izmantot lēmumu pieņemšanā par atbilstošu aktivitāšu īstenošanas nepieciešamību.

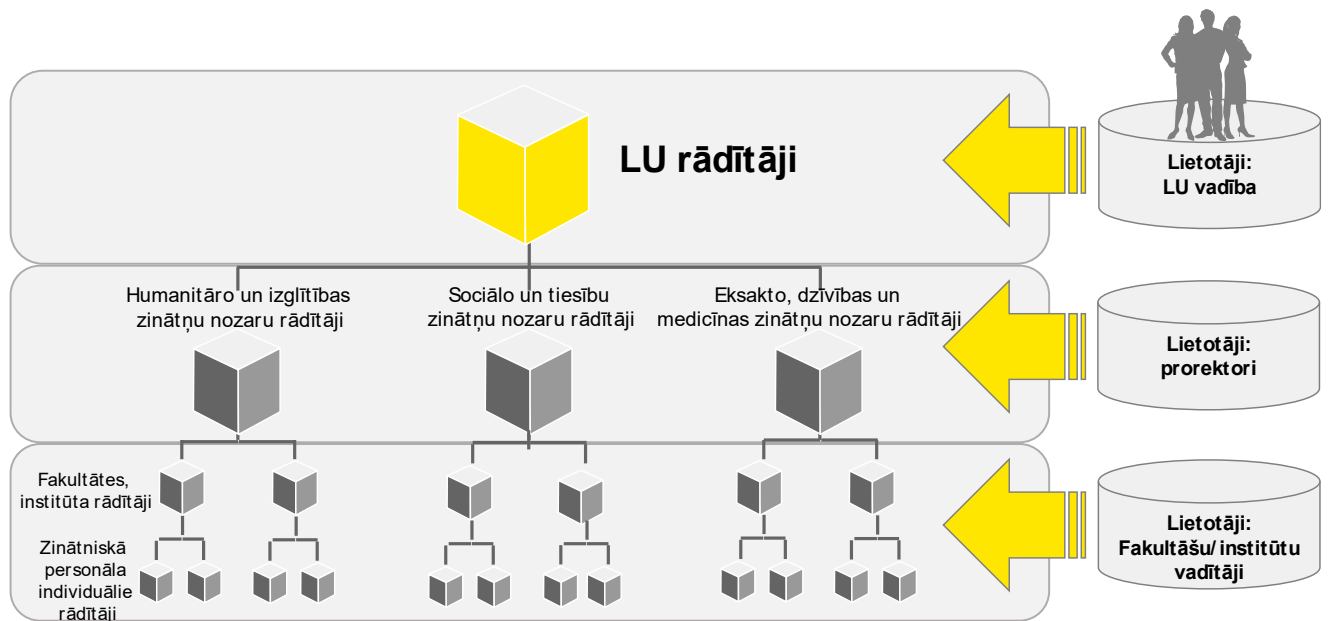
Rezultātu pārvaldības politikas mērķis ir attēlot skaidru un strukturētu rezultātu pārvaldības ietvaru, izklāstot pamatprincipus rezultātu pārvaldības ieviešanai LU un uzturēšanai.

Rezultātu pārvaldības politika ir LU rezultātu pārvaldības ietvardokuments, attēlojot galvenos rezultātu pārvaldības ieviešanas un uzturēšanas pamatprincipus. Lai nodrošinātu sekmīgu rezultātu pārvaldības ieviešanu LU, nepieciešams izstrādāt rokasgrāmatu, kas kalpos par praktisku rīku rezultātu pārvaldības ieviešanai, t.sk. iekļaus metodoloģiskas norādes par darbības rādītāju sistēmas izstrādes pieeju, darbības rādītāju izpildes uzraudzību, pārskatīšanas regularitāti, ietekmi uz lēmumu pieņemšanu u.c.

Rezultātu pārvaldības politikas tvērumā nav iekļauti definētie LU zinātņu nozaru grupu stratēģiskie mērķi. Katrai zinātņu nozaru grupai nodefinētie stratēģiskie mērķi noteikti LU Pētniecības programmā 2015. – 2020.gadam, kas kā atsevišķs dokuments apstiprināta ar LU Senāta 2016.gada 25.janvāra lēmumu Nr. 268. Zinātņu nozaru pētniecības programmās definētie stratēģisko mērķu izpildes rādītāji ir iekļauti darbības rādītāju sistēmā.

LU darbības rādītāju sistēma veidojama saskaņā ar institucionālās pārvaldības modeli un LU organizatorisko struktūru. Ņemot vērā to, ka darbības rādītāju sistēma ietver LU stratēģisko mērķu un rezultatīvo rādītāju kaskadēšanu no LU līdz individuālam zinātniskā personāla līmenim, rezultātu pārvaldības ietvaros darbības rādītāji definējami četros līmeņos atbilstoši LU organizatoriskajai struktūrai:

- ▶ LU līmenī;
- ▶ Darbības jomas jeb prorektora līmenī;
- ▶ Fakultātes/institūta līmenī;
- ▶ Individuāli zinātniskā personāla līmenī.



Attēls Nr. 1. Rezultātu pārvaldības un darbības rādītāju sistēmas lietotāji

Līdz ar darbības rādītāju līmeņu noteikšanu identificējami arī galvenie rezultātu pārvaldības lietotāji, kas iesaistīsies darbības rādītāju definēšanā, to sasniedzamo vērtību noteikšanā un rādītāju izpildes uzraudzībā, t.i.:

- ▶ LU vadība;
- ▶ Prorektori;
- ▶ Fakultāšu/institūtu/struktūrvienību vadītāji.

LU vadības līmeņa pārstāvji būs rezultātu pārvaldības un darbības rādītāju sistēmas lietotāji attiecībā uz darbības rādītājiem, kas noteikti LU kā ZI kopumā. LU vadības pārziņā būs darbības rādītāji, kas būtiski virzības LU stratēģisko mērķu sasniegšanā novērtēšanai, rādītāji, kas nodrošinās iespēju salīdzināt LU kopējo sniegumu dažādās nozarēs un mērogos, kā arī rādītāji, kas tiek vērtēti, nosakot piešķiramā snieguma un bāzes finansējuma apmēru. Darbības rādītāji šajā darbības rādītāju sistēmas līmenī aptvers visas LU pārstāvētās nozares un struktūrvienības.

Prorektori būs šīs rezultātu pārvaldības un darbības rādītāju sistēmas lietotāji attiecībā uz darbības rādītājiem to pārstāvēto zinātņu nozaru grupu ietvaros. Prorektora līmeņa darbības rādītāji aptvers tā pārziņā esošo struktūrvienību kopējos rezultātus attiecīgajās zinātņu nozarēs.

Fakultāšu un institūtu/struktūrvienību vadītāji būs rezultātu pārvaldības un darbības rādītāju sistēmas lietotāji attiecībā uz darbības rādītājiem, kas noteikti konkrētai fakultātei vai institūtam/struktūrvienībai, gan arī to pārstāvētās zinātņu nozares (apakšnozares) zinātniskajam personālam.

Jānorāda, ka darbības rādītāju sistēmas lietotāji netieši ir arī citi LU organizatoriskās struktūras dažādu līmeņu darbinieki, kas iesaistīti rādītāju izpildē (piemēram, pētnieki). Politika skaidro darbības rādītāju definēšanas, mērīšanas un uzraudzības pamatprincipus, kas var būt saistoši katram LU darbiniekam, kam saskaņā ar šo politiku ir noteikti to sniegumu raksturojoši darbības rādītāji, īpaši ņemot vērā apstākli, ka darbības rādītāju izpilde tiks sasaistīta ar motivācijas un atalgojuma sistēmu.

## 2.2. Darbības rādītāju sistēmas ietvars

Lai nodrošinātu, ka LU rezultātu pārvaldība ir pilnīga un to var izmantot kā pilnvērtīgu LU darbības monitoringa instrumentu, lai novērtētu LU kā ZI sniegumu un konkurētspēju nacionālā



un starptautiskā mērogā, kā arī LU virzību stratēģisko mērķu sasniegšanā, LU darbības rādītāju sistēmai jābūt izstrādātai saskaņā ar saistošajiem ārējiem starptautiska un nacionāla mēroga plānošanas dokumentiem un normatīvajiem aktiem un tajos noteikto ietvaru.

ZI darbības rādītāju sistēmas ietvaru nosaka vismaz šādi normatīvie akti un plānošanas dokumenti:

- ▶ Eiropas Komisijas stratēģija “Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei”;
- ▶ Eiropas Savienības inovāciju snieguma monitoringa ietvars;
- ▶ Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014. – 2020.gadam;
- ▶ Ministru kabineta 2006.gada 20.jūnija noteikumi Nr.499 “Zinātnisko institūciju darba efektivitātes vērtēšanas kritēriji”;
- ▶ Ministru kabineta 2006.gada 12.decembra noteikumi Nr.994 “Kārtība, kādā augstskolas un koledžas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem”;
- ▶ Ministru kabineta 2013.gada 12.novembra noteikumi Nr.1316 “Kārtība, kādā aprēķina un piešķir bāzes finansējumu zinātniskajām institūcijām”.

### **Eiropas Komisijas stratēģija “Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei”**

Lai nodrošinātu mērķtiecīgu Eiropas Savienības attīstību, ir izstrādāta Eiropas Komisijas stratēģija “Eiropa 2020: stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un iekļaujošai izaugsmei”, kas izvirza šādas trīs prioritātes:

- ▶ Gudra izaugsme – uz zināšanām un inovāciju balstītas ekonomikas attīstība.
- ▶ Ilgtspējīga izaugsme – resursu ziņā efektīvākas, videi nekaitīgākas un konkurētspējīgākas ekonomikas veicināšana.
- ▶ Integrējoša izaugsme – tādas ekonomikas veicināšana, kurā ir augsts nodarbinātības līmenis un kas nodrošina sociālo un teritoriālo kohēziju.

Kontekstā ar iepriekš uzskaitītajām attīstības prioritātēm Eiropas Komisijas stratēģija nosaka šādus pamatmērķus:

- ▶ Jābūt nodarbinātiem 75 % iedzīvotāju vecuma grupā no 20 līdz 64 gadiem;
- ▶ 3 % no ES IKP jāiegulda pētniecībā un attīstībā;
- ▶ Jāizpilda “20/20/20” mērķi klimata/enerģētikas jomā (tostarp par 30 % jāpaaugstina emisiju samazināšanas mērķis, ja apstākļi tam ir piemēroti);
- ▶ To iedzīvotāju īpatsvaram, kuri priekšlaicīgi pamet skolu, jābūt mazākam par 10 %, un vismaz 40 % jaunākās paaudzes iedzīvotāju jābūt augstākajai izglītībai;
- ▶ Par 20 miljoniem jāsamazina to cilvēku skaits, kuriem draud nabadzība.<sup>5</sup>

LU darbības rādītāju sistēmai jābūt saskaņā ar Eiropas līmeņa plānošanas dokumentos noteiktajiem prioritārajiem attīstības virzieniem, kā arī jānodrošina darbības rādītāju kaskadēšana viscaur LU organizatoriskās struktūras līmeņiem, tādējādi nodrošinot darbības rādītāju sasniegšanas izsekojamību visos LU organizatoriskās struktūras līmeņos.

### **Eiropas Savienības inovāciju snieguma monitoringa ietvars**

Eiropas Savienības inovāciju snieguma monitoringa ietvars mēra ES dalībvalstu tautsaimniecības kopējo inovāciju kapacitāti, kā arī dalībvalstu pētniecības un inovāciju sistēmas priekšrocības un

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_LV\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_LV_ACT_part1_v1.pdf)

trūkumus salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm.<sup>6</sup> ZI monitorings jeb salīdzinošais novērtējums tiek veikts katru gadu, salīdzinot ES dalībvalstu ZI pēc vienotiem rādītājiem.

Šī monitoringa ietvaros tiek vērtētas ES dalībvalstu pētniecības un inovāciju sistēmas kopumā, nevis skatot pa atsevišķām ZI.

Tādēļ, lai LU spētu analizēt tās pienesumu kopējiem Latvijas rādītājiem ES inovāciju snieguma monitoringa ietvarā, LU rezultātu pārvaldībai jānodrošina iespēja mērīt rādītājus saskaņā ar šo monitoringa ietvaru.

ES inovāciju snieguma monitoringa ietvars cita starpā ietver šādus ar ZI darbību saistītus rezultāta indikatorus:

- ▶ Jauno doktorantu skaits;
- ▶ Starptautisko zinātnisko koppublicāciju skaits;
- ▶ Zinātniskās publikācijas, kas iekļautas starp 10 % citētākajām publikācijām;
- ▶ Publiskās un privātās koppublicācijas;
- ▶ Patentu pieteikumi;
- ▶ u.c.

LU jāvērtē, kuru ES inovāciju snieguma monitoringa ietvarā iekļauto rezultāta indikatoru iekļaušana LU darbības rādītāju sistēmā un to izpildes uzraudzība LU ir būtiska institūcijas konkurētspējas novērtēšanai. Arī rezultāta indikatori jeb darbības rādītāji, kas ir saskaņā ar ES inovāciju snieguma monitoringa ietvaru, kaskadējami viscaur LU organizatoriskajai struktūrai. Tādējādi LU ir iespēja analizēt dažādu zinātņu nozaru un LU struktūrvienību pienesumu kopējā LU noteiktā darbības rādītāja sasniegšanā. Katrā līmenī nosakāma darbības rādītāja sasniedzamā vērtība, ko līdz ar rezultātu pārvaldības ieviešanu būs iespēja uzraudzīt un analizēt.

### **Zinātnes, tehnoloģijas attīstības un inovācijas pamatnostādnes 2014. – 2020.gadam**

Zinātnes, tehnoloģiju un inovācijas pamatnostādņu (turpmāk – pamatnostādnes) mērķis ir veidot Latvijas zinātnes, tehnoloģiju un inovāciju nozari par globāli konkurētspējīgu un Latvijas tautsaimniecības un sabiedrības attīstības vajadzības nodrošinošu nozari.

Pamatnostādnēs noteikti šādi apakšmērķi:

- ▶ Attīstīt zinātnes, tehnoloģiju un inovāciju jomas cilvēkkapitālu, līdz 2020. gadam **palielinot pētniecībā nodarbināto skaitu zinātniskajās institūcijās** un uzņēmējdarbības sektorā vismaz līdz 7000, pieaugumu fokusējot identificētajās zināšanu specializācijas jomās;
- ▶ Palielināt augsto un vidējo tehnoloģiju īpatsvaru;
- ▶ Veicināt Latvijas zinātnes starptautisko konkurētspēju, **koncentrējot pētniecību mazākā skaitā lielāku un spēcīgāku institūciju, sekmējot zinātnisko rakstu, kas publicēti atzītās starptautiskās datu bāzēs skaita pieaugumu līdz 1500 rakstiem un izgudrojumu skaita līdz 50 intelektuālā īpašuma vienībām gadā;**
- ▶ Modernizēt un integrēt pētniecības un izglītības sektoru, **palielinot to spēju reaģēt uz nākotnes izaicinājumiem pētniecībā, tehnoloģiju izstrādē un inovācijās un paaugstinot izglītības sektora mobilitāti;**
- ▶ Paaugstināt atdevi no zinātnisko institūciju ieguldījumiem pētniecībā un attīstībā, **veidojot efektīvāku zināšanu un tehnoloģiju pārneses vidi;**

---

<sup>6</sup> [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm)

- ▶ Stiprināt uzņēmumu inovācijas **kapacitāti, attīstot pieprasījumu pēc jaunām zināšanām un tehnoloģijām**, un **sekmējot privātā sektora ieguldījumus P&A**, panākot, ka 2020.gadā vismaz 48% no kopējiem P&A ieguldījumiem veic uzņēmējdarbības sektors;
- ▶ Optimizēt zinātnes, tehnoloģiju un inovāciju jomas pārvaldību, **nodrošinot efektīvu koordināciju un P&A investīciju pieaugumu**;
- ▶ Veidot pieprasījumu pēc zinātnes un inovācijām, **informējot sabiedrību par zinātnes sasniegumiem un popularizējot inovatīvu darbību un tehnoloģiju attīstību**.

Augstāk minētie pamatnostādņu mērķi iezīmē darbības virzienus, saskaņā ar kuriem jādarbojas LU kā ZI.

Lai nodrošinātu iespēju novērtēt un uzraudzīt LU darbību pamatnostādnēs minēto mērķu sasniegšanā, darbības rādītāju sistēma izstrādājama, iekļaujot darbības rādītājus, kas dod iespēju novērtēt ieguldījumu pamatnostādnēs noteikto mērķu sasniegšanā, piemēram:

- ▶ LU nodarbinātā zinātniskā personāla skaits;
- ▶ Zinātnisko rakstu skaits, kas publicēti starptautiski atzītās datu bāzēs (piemēram, Web of Science, Scopus);
- ▶ Piesaistītais privātā sektora finansējums;
- ▶ Noslēgtie intelektuālā īpašuma (tehnoloģiju tiesību) licences līgumi;
- ▶ u.c.

Minētie rādītāji kaskadējami viscaur LU organizatoriskajai struktūrai, lai nodrošinātu iespēju novērtēt rādītāju izpildi dažādos LU organizatoriskās struktūras līmeņos, kā arī dažādās LU pārstāvētās zinātņu nozarēs.

#### **Ministru kabineta 2006.gada 20.jūnija noteikumi Nr.499 “Zinātnisko institūciju darba efektivitātes vērtēšanas kritēriji”**

Ministru kabineta 2006.gada 20.jūnija noteikumi Nr.499 “Zinātnisko institūciju darba efektivitātes vērtēšanas kritēriji” (turpmāk – MK noteikumi Nr.499) nosaka ZI darba efektivitātes vērtēšanas kritērijus.

- ▶ Īstenoto starptautisko projektu skaits un to ietvaros piesaistītais finansējums;
- ▶ Latvijā īstenoto projektu skaits un to ietvaros piesaistītais finansējums;
- ▶ Īstenoto līgumdarbu ar uzņēmumiem skaits un to ietvaros piesaistītais privātais finansējums;
- ▶ Piesaistītais privātā sektora finansējums vērtēšanas periodā;
- ▶ Starptautiskajā zinātniskajā periodikā publicēto anonīmi recenzēto publikāciju skaits;
- ▶ Publikācijas un to citēšanas indekss;
- ▶ Latvijas zinātniskajā periodikā publicēto publikāciju skaits vērtēšanas periodā;
- ▶ Izdoto zinātnisko monogrāfiju skaits vērtēšanas periodā;
- ▶ starptautisko apstiprināto vai uzturēto patentu, licenču un zinātības (know-how) skaits;
- ▶ Zinātnieku skaits vērtēšanas periodā;
- ▶ Pilna laika ekvivalenta izteiksmē (PLE) strādājošo zinātnisko darbinieku;
- ▶ Jauno zinātnieku (līdz 10 gadiem pēc doktora grāda iegūšanas) skaits vērtēšanas periodā;
- ▶ u.c.

MK noteikumi Nr.499 nosaka skaidrus kritērijus, pēc kuriem tiek vērtēta ZI darba efektivitāte, tādēļ, izstrādājot darbības rādītāju sistēmu, LU jāvērtē, kurus rādītājus būtiski iekļaut darbības

rādītāju sistēmā, lai nodrošinātu, ka visos LU organizatoriskās struktūras līmeņos ir iespēja novērtēt konkrētu kritēriju izpildi.

### **Ministru kabineta 2006.gada 12.decembra noteikumi Nr.994 “Kārtība, kādā augstskolas un koledžas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem”**

Ministru kabineta 2006.gada 12.decembra noteikumi Nr.994 “Kārtība, kādā augstskolas un koledžas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem” (turpmāk – MK noteikumi Nr.994) nosaka kārtību, kādā augstskolas un koledžas tiek finansētas no valsts budžeta līdzekļiem.

Saskaņā ar MK noteikumos Nr. 994 noteikto, zinātniskajai darbībai paredzēto finansējumu no valsts pamatbudžeta veido:

- ▶ Līdzekļi, ko konkursa kārtībā iegūst augstskolā vai koledžā strādājošie zinātnieki;
- ▶ Līdzekļi doktora studiju programmām;
- ▶ Līdzekļi zinātniskās darbības attīstības nodrošinājumam;
- ▶ Snieguma finansējums par rezultātiem pētniecībā balstītas augstākās izglītības nodrošināšanā augstskolām un koledžām.

Attiecībā uz snieguma finansējumu par rezultātiem pētniecībā balstītas augstākās izglītības nodrošināšanā augstskolām un koledžām, tā aprēķināšanai izmanto šādus rādītājus:

- ▶ Pētniecībā (vadošais pētnieks, pētnieks un zinātniskais asistents) iepriekšējā gadā nodarbināto maģistrantu, doktorantu, kā arī pēdējo 5 gadu laikā doktora grādu ieguvušo jauno zinātnieku kopskaits augstākās izglītības institūcijās pilna darba laika ekvivalenta izteiksmē;
- ▶ Augstākās izglītības institūciju īstenoto ES Ietvarprogrammas pētniecības un attīstības projektu ietvaros un citu starptautisku pētījumu projektu (atbilstoši Frascati Manual) konkursos iepriekšējā gadā kopējais piesaistītais finansējums;
- ▶ Augstākās izglītības institūciju īstenoto pētniecības un attīstības līgumdarbu ietvaros (atbilstoši Frascati Manual), tai skaitā pētniecības un attīstības līgumdarbu ar komersantiem, publiskām personām (izņemot pašvaldības) un citiem pasūtītājiem (piemēram, fiziskām personām, biedrībām, nodibinājumiem) ietvaros, iepriekšējā gadā kopējais piesaistītais finansējums un kopējie ieņēmumi no intelektuālā īpašuma tiesību nodošanas;
- ▶ Augstākās izglītības institūciju īstenoto pētniecības un attīstības līgumdarbu (atbilstoši Frascati Manual) ar pašvaldībām un pašvaldību uzņēmumiem ietvaros iepriekšējā gadā kopējais piesaistītais finansējums, kopējie pašvaldību transferti pētniecībai un attīstībai un kopējie ieņēmumi no intelektuālā īpašuma tiesību nodošanas;
- ▶ Atbilstoši NACE kodiem 59, 74.10, 90.01, 90.02, 90.03 augstākās izglītības institūciju īstenoto radošo un māksliniecisko projektu ietvaros, tai skaitā radošo un māksliniecisko līgumdarbu ar komersantiem, publiskām personām un citiem pasūtītājiem (piemēram, fiziskām personām, biedrībām, nodibinājumiem) ietvaros, iepriekšējā gadā kopējais piesaistītais finansējums un kopējie ieņēmumi no intelektuālā īpašuma tiesību nodošanas.

Augstāk minēto rādītāju apmērs ietekmē snieguma finansējuma apmēru, kas piešķirams ZI. Tādējādi būtu lietderīgi šos rādītājus iekļaut arī darbības rādītāju sistēmā, lai nodrošinātu iespēju sekot šo rādītāju izmaiņu dinamikai un plānot snieguma finansējuma apmēru nākamajiem periodiem.

Šie rādītāji tiek mērīti LU kā ZI kopumā, tomēr LU iekšienē jāvērtē nepieciešamība analizēt rādītāju izpildi arī dažādos LU organizatoriskās struktūras līmeņos, lai savlaicīgi identificētu iespējamās neizpildes, to cēloņus un piemērotu atbilstošu rīcību, lai veicinātu plāna izpildi.

### **Ministru kabineta 2013.gada 12.novembra noteikumi Nr.1316 “Kārtība, kādā aprēķina un piešķir bāzes finansējumu zinātniskajām institūcijām”**

Ministru kabineta 2013.gada 12.novembra noteikumi Nr.1316 "Kārtība, kādā aprēķina un piešķir bāzes finansējumu zinātniskajām institūcijām" (turpmāk – MK noteikumi Nr.1316) nosaka kārtību, kādā aprēķina un no valsts budžeta līdzekļiem ZI piešķir bāzes finansējumu.

MK noteikumos Nr.1316 cita starpā noteikta informācija, kas ZI jāsniedz IZM, pamatojoties uz kuru IZM aprēķina ZI nepieciešamo bāzes finansējumu nākamajam finansēšanas periodam, piemēram:

- ▶ Iepriekšējā finansēšanas periodā zinātnē nodarbinātie darbinieki un zinātnē nodarbināto darbinieku skaits pilna darba laika ekvivalenta izteiksmē atbilstoši šo noteikumu MK noteikumu Nr.1316 3.punktam;
- ▶ Iepriekšējā finansēšanas periodā īstenoto ES Ietvara programmas pētniecības un attīstības projektu (atbilstoši Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas publicētajā zinātnes statistikas metodoloģijas krājumā Frascati Manual sniegtajai definīcijai) un citu starptautisku pētniecības un attīstības pētījumu projektu nosaukumi un finansējums, ko ZI šiem projektiem ieguvusi konkursos, kā arī finansējums, ko zinātniskā institūcija ieguvusi starptautiskiem pētniecības un attīstības līgumdarbiem;
- ▶ Zinātniskā personāla iepriekšējos trijos finansēšanas periodos Web of Science vai SCOPUS datubāzēs iekļautajos izdevumos publicētie oriģinālie zinātniskie raksti, zinātniskā personāla publicētās recenzētās zinātniskās monogrāfijas, ārvalstīs spēkā uzturētais vai reģistrētais intelektuālais īpašums;
- ▶ Latvijā spēkā uzturētais vai reģistrētais intelektuālais īpašums;
- ▶ u.c.

Ņemot vērā to, ka no informācijas, ko saskaņā ar MK noteikumos Nr. 1316 noteikto ZI iesniedz IZM, ir atkarīgs ZI piešķiramais bāzes finansējuma apmērs, būtu lietderīgi šos rādītājus iekļaut arī darbības rādītāju sistēmā, lai nodrošinātu iespēju sekot rādītāju izmaiņu dinamikai un plānot bāzes finansējuma apmēru nākamajiem periodiem.

Šie rādītāji tiek mērīti LU kā ZI kopumā, tomēr LU iekšienē jāvērtē nepieciešamība analizēt rādītāju izpildi arī dažādos LU organizatoriskās struktūras līmeņos, lai savlaicīgi identificētu iespējamās neizpildes, to cēloņus un piemērotu atbilstošu rīcību, lai veicinātu plāna izpildi.

LU darbības rādītāju sistēmā iekļaujami rādītāji, ņemot vērā gan augstāk minēto darbības rādītāju sistēmas ietvaru, gan arī LU Pētniecības programmu 2015. – 2020.gadam, kurā definēti katras zinātņu nozares mērķi un darbības rādītāji.

Jānorāda, ka darbības rādītāju sistēmas ietvars, plānošanas dokumenti, normatīvie akti un to prioritāte ZI darbībā var būt mainīga, tādēļ darbības rādītāju izstrādes ietvaros LU ir jāvērtē:

- ▶ Kādi plānošanas dokumenti un normatīvie akti ir būtiski rezultātu pārvaldības ietvara pilnīguma nodrošināšanai?
- ▶ Kuri plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos noteiktie darbības rādītāji uzskatāmi par būtiskiem to iekļaušanai LU darbības rādītāju sistēmā?

Attiecībā uz darbības rādītājiem, kas noteikti saistošajos plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos, tie nereti ir ļoti specifiski un definēti atbilstoši konkrētai atskaišu vajadzībai. Tādēļ ne visi plānošanas dokumentos un normatīvajos aktos norādītie darbības rādītāji būtu tieši iekļaujami LU pastāvīgajā darbības rādītāju sistēmā. Izstrādājot darbības rādītāju sistēmu, jānodrošina, ka tajā ir ietverti darbības rādītāji, kas:

- ▶ Sniedz nepieciešamo informāciju LU snieguma un bāzes finansējuma aprēķinam;
- ▶ Ļauj uzraudzīt LU virzību stratēģisko mērķu sasniegšanā;

- ▶ Ļauj salīdzināt LU ar citām ZI dažādos mērogos (nacionālā un starptautiskā mērogā) visās LU pārstāvētajās zinātņu nozarēs atbilstoši rādītājiem, kas tiek izmantoti arī citās ZI;
- ▶ Ļauj novērtēt LU sniegumu starptautiskos ZI reitingos izmantoto rezultatīvo rādītāju sasniegšanā.

## 2.3. Darbības rādītāju definēšanas aspekti

Darbības rādītāju sistēma ir veidojama, ņemot vērā šādus darbības rādītāju definēšanas aspektus:

- ▶ Darbības rādītāju līmeņi;
- ▶ Darbības rādītāju jomas;
- ▶ Darbības rādītāju izvērtējuma mērogs;
- ▶ Darbības rādītāji un to nozīmīgums (darbības rādītājs vai GDR);
- ▶ Darbības rādītāju aprēķins.

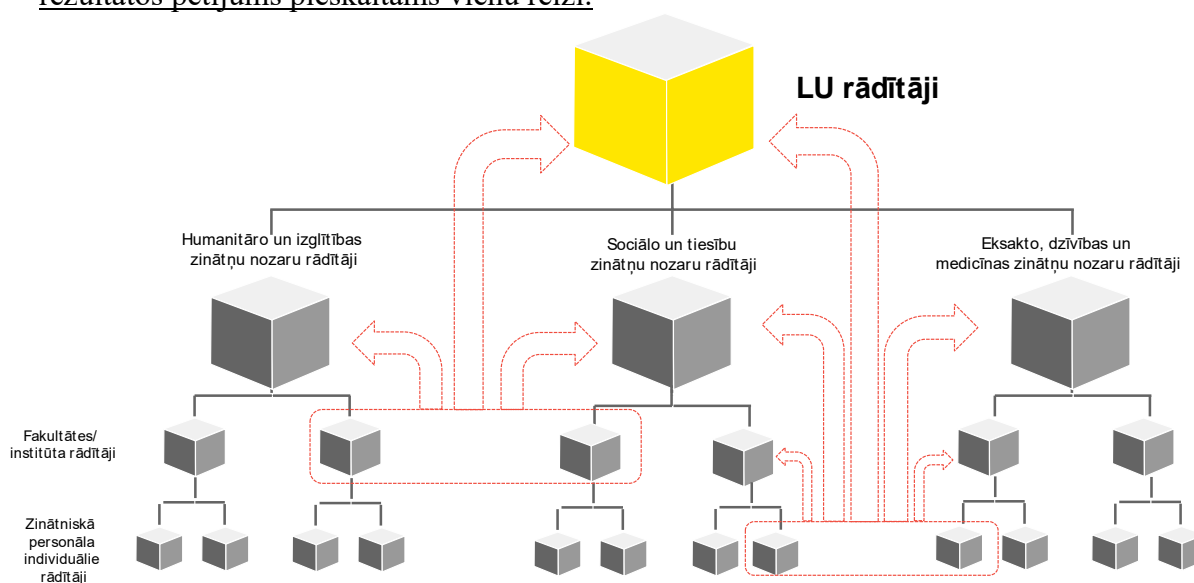
### Darbības rādītāju līmeņi

Darbības rādītāju sistēma veido četru līmeņu darbības rādītāju struktūru, t.i.:

- ▶ LU līmenis, kas aptver visas LU struktūrvienības, zinātņu nozares un tajās strādājošo zinātnisko personālu;
- ▶ Zinātņu nozaru grupas jeb prorektora līmenis, kas aptver prorektora pārraudzībā esošās zinātņu nozares/apakšnozares, t.sk. prorektora pakļautībā esošās fakultātes, institūtus un pētniekus;
- ▶ Fakultātes/institūta/struktūrvienības līmenis, kas aptver katru atsevišķu LU fakultāti vai institūtu un tajā strādājošo zinātnisko personālu;
- ▶ Zinātniskā personāla līmenis, kurā individuāli katram darbiniekam tiek definēti individuāli sasniedzamie mērķi un darbības rādītāji.

Katrā no līmeņiem nosakāmi darbības rādītāji, ievērojot, ka starp dažādos organizatoriskās struktūras līmeņos definētajiem darbības rādītājiem tiek saglabāta hierarhiskā saikne. Tādējādi tiek nodrošināta iespēja analizēt LU kopējo rezultātu izpildi, detalizēti novērtējot atsevišķu darbinieku un struktūrvienību piensumu rezultāta sasniegšanā.

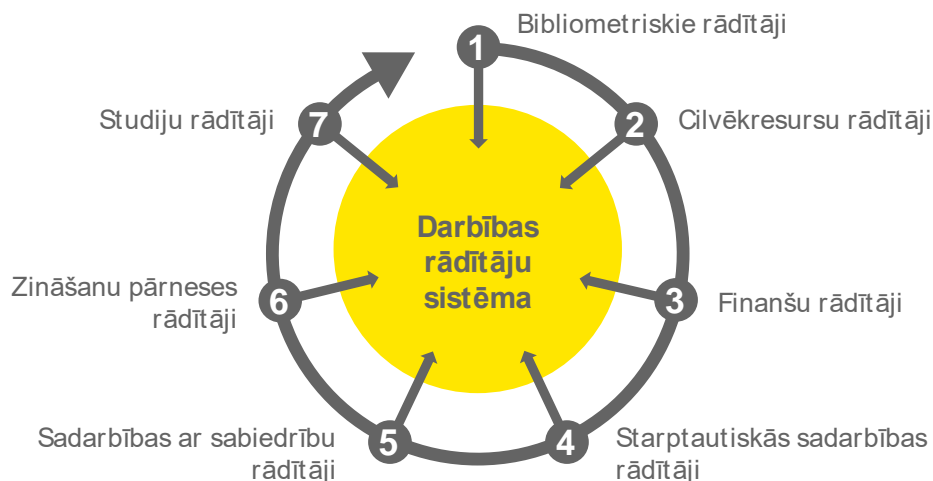
Ņemot vērā LU darbības specifiku un organizatorisko struktūru, pētniecības projektos var piedalīties pētnieki, piemēram, no dažādām zinātņu nozarēm. Tādēļ, izstrādājot darbības rādītāju rezultāta mērvienību aprēķina algoritmu, jāņem vērā, lai LU kopējos rezultātos viens pētījums/pētījuma rezultāts netiek uzskaitīts vairākas reizes. Piemēram, ja projektā sadarbojas pētnieks no Sociālo un tiesību zinātņu nozares un pētnieks no Eksakto, dzīvības un medicīnas zinātņu nozares, šis pētījums pieskaitāms pie katra pētnieka rezultātiem, pie pētnieku pārstāvētās fakultātes vai institūta rezultātiem, kā arī pie nozares prorektora rezultātiem. Taču LU kopējos rezultātos pētījums pieskaitāms vienu reizi.



Attēls Nr. 2. Mērķu un rezultātīvo rādītāju sistēmas struktūra.

### Darbības rādītāju jomas

Darbības rādītāju sistēmā iekļaujami darbības rādītāji, kas aptver septiņas jomas (skat. Attēls Nr. 3), tādējādi nodrošinot visaptverošas darbības rādītāju sistēmas izveidi.



Attēls Nr. 3. Darbības rādītāju jomas

**1. Bibliometriskie rādītāji.** Bibliometriskie rādītāji aptver statistikas datus par izstrādātajām publikācijām (t.sk. zinātniskiem rakstiem periodiskos izdevumos un rakstu krājumos, nodaļām monogrāfijās, publikācijām konferenču ziņojumu krājumos u.c.). Lai izvērtētu LU sniegumu bibliometrijas jomā, rezultatīvo rādītāju sistēmā iekļauj rādītājus par zinātnisko publikāciju skaitu, autoriem un citējamības līmeni. Bibliometrisko rādītāju analīzes mērķis ir apkopot individuālu pētnieku, LU struktūrvienību, zinātņu nozaru grupu vai LU kopējos rādītājus, lai novērtētu LU publikāciju skaitu un kvalitāti, LU publikāciju autoru sadarbību ar citas LU struktūrvienības vai citas ZI zinātnisko personālu nacionālā un starptautiskā mērogā, izstrādājot dažāda mēroga starpdisciplināras koppelikācijas.<sup>7</sup> Bibliometriskie rādītāji tiek plaši izmantoti, nosakot ZI reitingu starptautiskā mērogā.

Bibliometriskie rādītāji kaskadējami no LU līdz individuāla pētnieka līmenim, jo arī zinātniskā personāla sniegums individuālā līmenī tiek vērtēts, izmantojot bibliometriskos rādītājus.

**2. Cilvēkresursu rādītāji.** Cilvēkresursu rādītāju pamatuzdevums ir attēlot kopējo LU zinātniskā personāla kapacitāti un zinātniskā personāla atjaunotni, parādot zinātniskā personāla skaita izmaiņu dinamiku, kā arī maģistrantu, doktorantu un jauno zinātnieku iesaisti pētniecībā. Papildus tam cilvēkresursu rādītājos būtiski iekļaut rādītājus arī par dažāda mēroga starpdisciplināros pētījumos un projektos iesaistīto zinātnisko personālu. Cilvēkresursu rādītāji kaskadējami no LU līdz individuāla pētnieka līmenim, taču jāņem vērā, ka ne visi LU vai tās struktūrvienībām noteiktie cilvēkresursu rādītāji var tikt attiecināti uz darbinieku, tādēļ jāvērtē konkrētu rādītāju specifika un atbilstība katram no darbības rādītāju līmeņiem.

**3. Finanšu rādītāji.** Finanšu rādītāji attēlo LU darbības aktivitāti finansiālā izteiksmē, parādot piesaistītā finansējuma apmēru no dažādiem finansējuma avotiem, piemēram, nacionālā publiskā finansējuma pētniecībai apmērs, īstenoto ES ietvarprogrammas pētniecības un attīstības projektu ietvaros piesaistītā finansējuma apmērs, piesaistītā privātā sektora finansējuma apmērs.

Finanšu rādītāji kaskadējami no LU līdz individuāla zinātniskā personāla līmenim, taču jāņem vērā, ka ne visus LU vai tās struktūrvienībām noteiktos finanšu rādītājus lietderīgi analizēt individuāla darbinieka līmenī (piemēram, nacionālā publiskā finansējuma pētniecībai (t.sk. dalība VPP, lietišķo pētījumu u.c. VB finansētās programmās) apmērs).

<sup>7</sup> <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=198>



- 4. Starptautiskās sadarbības rādītāji.** Starptautiskās sadarbības rādītāju pamatuzdevums ir attēlot LU, tās struktūrvienību un zinātniskā personāla darbības aktivitāti starptautiskā mērogā, piemēram, iesaistoties starptautiskos projektos, LU uzņemoties koordinējošo lomu starptautiskos projektos, iesaistoties starptautiskās nozaru un zinātniskajās asociācijās u.c. Šie rādītāji attēlo LU, tās struktūrvienību un zinātniskā personāla darbības aktivitāti institucionālas un individuālas atpazīstamības un konkurētspējas veicināšanai. Starptautiskas sadarbības rādītāji kaskadējami no LU līdz individuālam zinātniskā darbinieka līmenim.
- 5. Sadarbības ar sabiedrību rādītāji.** Sadarbības ar sabiedrību darbības rādītāju pamatuzdevums ir attēlot LU, tās struktūrvienību un individuālu pētnieku darbības aktivitāti, veicinot LU zinātniskajā darbībā ieinteresētas un labvēlīgas sabiedriskās domas attīstību, akadēmiskās karjeras popularizēšanu u.c. Sadarbības ar sabiedrību aktivitāti novērtē, piemēram, novērtējot sadarbības aktivitāšu ar nevalstisko sektoru regularitāti vai LU zinātniskā personāla viedokļa atspoguļošanas regularitāti dažādos medijos. Starptautiskas sadarbības rādītāji kaskadējami no LU līdz individuālam zinātniskā darbinieka līmenim.
- 6. Zināšanu pārneses rādītāji.** Zināšanu pārneses rādītāju mērķis ir attēlot zināšanu pārneses aktivitāti ZI, veidojot efektīvu sadarbību ar publisko un privāto sektoru nacionālā un starptautiskā mērogā. Zināšanu pārnesi novērtē, iekļaujot zināšanu pārnesi raksturojošus rādītājus, kas aptver, piemēram, šādas jomas: spin-off uzņēmumi, dažāda mēroga starpdisciplināri pētījumi (t.sk. komersantu uzdevumā veikti līgumpētījumi), intelektuālā īpašuma radīšana u.c.  
Jānorāda, ka arī saskaņā ar OECD ir noteikti dažādi zināšanu pārneses veidi, un to nozīme var atšķirties dažādās zinātņu nozarēs. Piemēram, humanitārajā un izglītības zinātņu nozarē, kā arī sociālo un tiesību zinātņu nozarē būtiskāki ir rādītāji, kas parāda zināšanu pārnesi, piemēram, caur akadēmisko konsultāciju sniegšanu citām institūcijām vai dalību zinātniskajās konferencēs. Savukārt, eksakto, dzīvības un medicīnas zinātņu nozarē būtiskāki zināšanu pārneses rādītāji ir izveidotie spin-off uzņēmumi, radītais intelektuālais īpašums un tml.  
Zināšanu pārneses rādītāji kaskadējami no LU līdz individuālam zinātniskā darbinieka līmenim, tomēr, nosakot zināšanu pārneses rādītājus individuālam pētniekam, jāvērtē individuāla pētnieka spēja rādītāju ietekmēt, jo pastāv zināšanu pārneses rādītāji, ko nosaka LU struktūrvienībai vai LU kopumā, taču nav lietderīgi vērtēt individuālam pētniekam (piemēram, spin-off uzņēmumi).
- 7. Studiju rādītāji.** Studiju rādītāju pamatuzdevums ir attēlot LU kā augstākās izglītības iestādes popularitāti un pakalpojumu kvalitāti, analizējot studentu skaita izmaiņu dinamiku, ārvalstu studējošo skaita dinamiku, ārvalstu pasniedzēju skaita dinamiku, studentu apmierinātības aptaujas rezultātus u.c.  
Studiju rādītāji kaskadējami no LU līdz fakultātes/institūta līmenim.

#### **Darbības rādītāju salīdzināšanas mērogs**

Katram no darbības rādītāju sistēmā iekļautajiem darbības rādītājiem jānosaka rādītāju salīdzināšanas mērogs.

Darbības rādītāju salīdzināšanai izmanto šādus salīdzināšanas mērogos no ģeogrāfiskās perspektīvas:

- ▶ LU ietvaros starpdisciplināri;
- ▶ Nacionālā mērogā;
- ▶ Baltijas mērogā;
- ▶ Austrumeiropas mērogā;
- ▶ Baltijas jūras reģiona mērogā;
- ▶ Eiropas mērogā;
- ▶ Pasaules mērogā.

Vienam darbības rādītājam var tikt noteikti viens vai vairāki salīdzināšanas mērogi atkarībā no konkrētā rādītāja specifikas.

Papildus ģeogrāfiskajam mērogam, darbības rādītājiem nosaka arī salīdzināšanas līmeni jeb griezumam. Ar salīdzināšanas līmeni jeb griezumam saprot līmeni, pret kādu darbības rādītājs tiks salīdzināts, t.i.:

- ▶ Universitāte: rādītājs salīdzināms ar citu universitāšu kopējiem rādītājiem;
- ▶ Nozare: rādītājs salīdzināms ar nozares vidējiem rādītājiem;
- ▶ Fakultāte/institūts: rādītājs salīdzināms ar citu fakultāšu/institūtu rādītājiem;
- ▶ Pētnieks: rādītājs salīdzināms ar citu ZI pētnieku individuāliem rādītājiem.

### **Darbības rādītāji un to nozīmīgums**

Kā minēts iepriekš, darbības rādītāju sistēmā iekļaujami darbības rādītāji, kas:

- ▶ Sniedz nepieciešamo informāciju LU snieguma un bāzes finansējuma aprēķinam;
- ▶ Ļauj uzraudzīt LU virzību stratēģisko mērķu sasniegšanā;
- ▶ Ļauj salīdzināt LU ar citām ZI dažādos mērogos (nacionālā un starptautiskā mērogā) visās LU pārstāvētajās zinātņu nozarēs atbilstoši rādītājiem, kas tiek izmantoti arī citās ZI;
- ▶ Ļauj novērtēt LU sniegumu starptautiskos ZI reitingos izmantoto rezultatīvo rādītāju sasniegšanā.

Darbības rādītāju sistēmā iekļautos rādītājus klasificē divos līmeņos pēc to nozīmīguma un uzraudzības regularitātes:

- ▶ Galvenie darbības rādītāji (GDR);
- ▶ Darbības rādītāji.

GDR (*KPI – Key Performance Indicators*) ir neliels skaits rādītāju kopējā darbības rādītāju sistēmā, kas tiek regulāri mērīti un uzraudzīti. GDR ir tādi darbības rādītāji, kas ir kritiski LU stratēģisko mērķu sasniegšanai un attēlo LU konkurētspēju starp citām ZI dažādās jomās un mērogos. GDR mērķa vērtību iespējamā neizpilde jākonstatē iespējami savlaicīgi, lai piemērotu attiecīgu rīcību darbības rādītāju izpildei. Ieteicamā GDR mērīšanas regularitāte ir ne retāk kā reizi ceturksnī.

Darbības rādītāji ir dažādi citi LU darbību raksturojoši rādītāji, kas tiek vērtēti saskaņā ar darbības rādītāju sistēmas ietvaru reglamentējošiem normatīvajiem aktiem vai plānošanas dokumentiem, vai kādi citi rādītāji, kas LU kā ZI ir svarīgi tās darbības efektivitātes novērtēšanai. Darbības rādītāju ieteicamā mērīšanas regularitāte ir reizi gadā.

### **Darbības rādītāju aprēķins**

Definējot darbības rādītājus, jāņem vērā, ka vienam darbības rādītājam var būt vairākas aprēķina pieejas atkarībā no konkrētā darbības rādītāja specifikas, izvērtējuma mēroga un līmeņa.

Attiecībā uz darbības rādītāja mērvienībām, jāparedz iespēja izteikt darbības rādītāju mērvienības gan absolūtos skaitļos, gan procentos (mērot īpatsvaru).

Atkarībā no izvērtējuma mēroga un līmeņa var atšķirties arī viena darbības rādītāja aprēķina pieeja, t.i., vai tiek analizēts rādītāja pieaugums/samazinājums salīdzinājumā ar iepriekšējo periodu vai tiek analizēta rādītāja absolūtā vērtība konkrētā periodā.

Piemēram, lai novērtētu rezultātu dinamiku LU iekšienē (t.sk. LU, vienas struktūrvienības/nozares/fakultātes ietvaros), izmantojams pieauguma vai samazinājuma rādītājs **salīdzinājumā ar iepriekšējo periodu**, ko izsaka kā pieauguma vai samazinājuma procentu.

$$P\% = \frac{(\text{Publikāciju skaits izvērtējuma periodā} - \text{publikāciju skaits iepriekšējā periodā})}{\text{Publikāciju skaits iepriekšējā periodā}} \times 100,$$

kur P% ir publikāciju Web of Science, SCOPUS datu bāzēs skaita izmaiņas pret iepriekšējo periodu procentos

Savukārt, lai veiktu rezultātu salīdzinājumu ar citām ZI vai starp dažādām LU struktūrvienībām/nozarēm/fakultātēm, salīdzina rādītāja absolūtās vērtības vai īpatsvaru.

P = Publikāciju skaits Web of Science, SCOPUS datu bāzēs  
vai

$$P\% = \frac{\text{Publikāciju skaits Web of Science, SCOPUS datu bāzēs}}{\text{Kopējais publikāciju skaits}} \times 100,$$

*kur P% ir Web of Science, SCOPUS datu bāzēs publicēto publikāciju ipatsvars pret kopējo publikāciju skaitu*

## 2.4. Rezultātu pārvaldība

Lai nodrošinātu, ka darbības rādītāju sistēma praktiski darbojas, nepieciešams radīt ne tikai atbilstošus procesus, kas nodrošina rezultātu pārvaldību LU ikdienas darbībā, bet arī nedefinēt atbildības par procesu īstenošanu un nodrošināt atbilstošu rīku pieejamību, kas ļauj operatīvi apkopot visu nepieciešamo informāciju par mērķu un rezultatīvo rādītāju izpildes progresu.

1

### Process

Rezultātu pārvaldības darbību nosaka darbības rādītāju definēšanas un saskaņošanas, uzraudzības, aktualizācijas un izmantošanas lēmumu pieņemšanā procesi.

2

### Atbildīgie

Sekmīgai rezultātu pārvaldības organizācijai jānosaka atbildīgie LU darbinieki katrā no rezultātu pārvaldības darbības procesu posmiem (kuri darbinieki atbildīgi par darbības rādītāju definēšanu, aktualizēšanu, uzraudzību; kurā brīdī iesaista citus darbiniekus).

3

### IS un IT rīku nodrošinājums

Ņemot vērā darbības rādītāju sistēmā iekļauto rādītāju un to aprēķina veikšanai nepieciešamo datu apmēru, uzskaites regularitāti un izmantojamās sistēmas, nepieciešams ieviest elektronisku darbības rādītāju uzskaites rīku, kā arī veikt nepieciešamos esošo IS pielāgojumus sistēmu savstarpējai integrācijai.

Attēls Nr. 4. Rezultātu pārvaldības darbības pīlāri

### Process

Rezultātu pārvaldības process ietver četrus galvenos apakšprocesus (skat. Attēls Nr. 5), kuru detalizēta realizācijas pieeja attēlojama rezultātu pārvaldības sistēmas izstrādes rokasgrāmatā.



Attēls Nr. 5. Rezultātu pārvaldības apakšprocesus

1. Definēšana. Šis apakšprocess ietver darbības rādītāju definēšanu atbilstoši politikas 3.sadaļā apskatītajiem darbības rādītāju definēšanas aspektiem, kā arī definēto darbības rādītāju saskaņošanu ar LU atbildīgajiem darbiniekiem par darbības rādītāju saskaņošanu.

LU un tās struktūrvienībām jānodrošina zinātņu nozaru pētniecības programmās noteikto darbības rādītāju iekļaušana darbības rādītāju sistēmā.

2. Uzraudzība. LU un tās struktūrvienībām jānodrošina zinātņu nozaru pētniecības programmās noteikto mērķu īstenošana, paredzot struktūrvienībai un zinātniskajam personālam atbilstošu aktivitāšu plānošanu un īstenošanu, kas vērstas un nodefinēto mērķu sasniegšanu.

Mērķu sasniegšanas progress tiks mērīts, izmantojot mērķiem atbilstošos darbības rādītājus. Zinātniskā personāla darbības rādītāji tiks sasaistīti ar personāla motivācijas un atalgojuma sistēmu.

Darbības rādītāju izpildes uzraudzība nodrošināma saskaņā ar darbības rādītājiem noteikto uzraudzības regularitāti. Kā minēts iepriekš, GDR ieteicamā uzraudzības regularitāte ir vienu reizi ceturksnī, darbības rādītājiem – reizi gadā.

3. Lēmumu pieņemšana. Darbības rādītāju pamatuzdevums ir nodrošināt iespēju sekot LU notiekošajiem procesiem un to ietekmei uz mērķu un rezultātu sasniegšanu.

Ja darbības rādītāju izpildes tendence liecina par rādītāja neizpildi, atbildīgajam LU darbiniekam savas kompetences un pilnvaru ietvaros ir iespēja lemt par aktivitātēm, kas būtu veicamas, lai nodrošinātu vēlāmā rezultāta sasniegšanu, ja konkrētais rādītājs neveicina mērķu sasniegšanu. Šis aspekts attiecināms uz katru no četriem LU rezultātu pārvaldības sistēmas līmeņiem.

4. Aktualizācija. Darbības rādītāju aktualizācijas nepieciešamība var rasties dažādu apstākļu ietekmē, piemēram, mainoties rezultātu pārvaldības sistēmas ārējo plānošanas dokumentu un normatīvo aktu ietvaram vai identificējot kādu papildu būtisku rādītāju, ko nepieciešams mērīt objektīvai LU darbības novērtēšanai.

Darbības rādītāju definēšanas, t.sk. saskaņošanas posma, uzraudzības posma, lēmumu pieņemšanas, kā arī darbības rādītāju aktualizācijas posma īstenošanai nepieciešams noteikt atbildīgos LU darbiniekus.

#### Atbildīgie

Par katru no rezultātu pārvaldības procesa apakšprocesiem (skat. Attēls Nr. 5) jānosaka atbildīgie LU darbinieki LU vadības līmenī, zinātņu nozaru (prorektoru) līmenī un fakultāšu/institūtu līmenī, atbilstoši katra līmeņa kompetences jomai rezultātu pārvaldības sistēmā.

Pašlaik identificēts šāds atbildības sadalījums saistībā ar darbības rādītāju sistēmas un rezultātu pārvaldības ieviešanu:

- ▶ Par LU vadības līmeņa un LU kopējo rezultātu pārvaldību atbild LU rektors;
- ▶ Par zinātņu nozaru rezultātu pārvaldību atbild LU prorektori;
- ▶ Par fakultāšu/institūtu rezultātu pārvaldību atbild fakultāšu/institūtu vadītāji;
- ▶ Par zinātniskā personāla rezultātu pārvaldību atbild fakultāšu/institūtu vadītāji;
- ▶ Par darbības rādītāju sistēmā iekļauto rādītāju uzskaites nodrošināšanu atbild LU kanclers.

Papildus tam, definējot rezultātu pārvaldības procesa norises kārtību, nepieciešams noteikt, kuros procesa posmos iesaistāmi citi LU darbinieki.

#### IS un IT rīku nodrošinājums

Rezultātu pārvaldības sistēmā iekļauto darbības rādītāju aprēķinam un uzskaitēi tiks izmantotas jau esošās LU sistēmas (LUIS, MicroStrategy), kā arī paredzēts izveidot jaunu elektronisku darbības rādītāju uzskaites rīku tādu rādītāju uzskaitēi, ko nenodrošina esošās LU IS un IT rīki.

Ņemot vērā darbības rādītāju sistēmā iekļauto rādītāju un to aprēķina veikšanai nepieciešamo datu apjomu, uzskaites regularitāti, jānodrošina automatizēta darbības rādītāju uzskaites un aprēķina iespēja.

Tādējādi, lai nodrošinātu, ka visas uzskaites un aprēķina darbības var tikt veiktas automātiski, nepieciešams veikt esošo IS pielāgojumus un integrāciju ar jauno elektronisko rīku, tādējādi nodrošinot, ka visa informācija saistībā ar rezultātu pārvaldību pieejama vienuviet – vienā IS vai citā IT risinājumā.

## 2.5. Darbības rādītāju sistēma

LU ir izstrādāta darbības rādītāju sistēma ar definētiem 13 GDR (skat. Attēls Nr. 6).



Attēls Nr. 6. LU darbības rādītāju sistēmā iekļautie GDR

Tabula Nr. 2 attēlota LU darbības rādītāju sistēmas darbības rādītāju struktūra un rādītāju skaits.

Tabula Nr. 2. LU darbības rādītāju struktūra un rādītāju skaits

Darbības rādītāja līmenis	LU	Zinātņu nozare	Fakultāte/ Institūts	Zinātniskais personāls
Darbības rādītāja joma				
Bibliometrija	20	20	20	18
Cilvēkresursi	10	10	10	2
Finanses	9	9	9	7
Zināšanu pārnese	16	16	16	12
Starptautiskā sadarbība	5	5	5	2
Sadarbība ar sabiedrību	2	2	2	2
Studijas	7	7	7	-
<b>Darbības rādītāju skaits kopā:</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>43</b>

Pilnā darbības rādītāju matrica un definīcijas dotas LU Attīstības stratēģijas 2015. – 2020.gadam pielikumā.