



# PĒTĪJUMS

PAR VALSTS PĀRVALDES LOMU  
UN ATTĪSTĪBU NĀKOTNĒ



*Ieguldījums Tavā nākotnē!*

Pētījums tika veikts Valsts Kancelejas administrētā projekta Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/001 „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” līdzekļiem



# PĒTĪJUMS

## PAR VALSTS PĀRVALDES LOMU UN ATTĪSTĪBU NĀKOTNĒ

IZPILDĪTĀJS:

Nodibinājums „Baltic Institute of Social Sciences”  
SIA „O.D.A.”



**Baltic  
Institute  
of Social  
Sciences**



ORGANIZATION  
DEVELOPMENT  
ACADEMY

RĪGA, 2015

# SATURS

<b>IEVADS</b> .....	4
<b>REZULTĀTU KOPSAVILKUMS</b> .....	6
<b>PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA</b> .....	15
<b>I VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBAS TENDENCES NĀKOTNĒ</b> .....	20
<b>1.1.</b> Valsts pārvaldes vērtības un darba saturs .....	20
<b>1.2.</b> Valsts pārvaldes tēls .....	24
<b>1.3.</b> Valsts pārvaldei nepieciešamo zināšanu un kompetenču piesaistīšanas, saglabāšanas un noturēšanas iespējas .....	29
<b>1.4.</b> Nākotnes darba tirgus un tā ietekme uz valsts pārvaldi .....	33
<b>1.5.</b> Sabiedrības novecošanās procesu ietekme uz valsts pārvaldi .....	36
<b>1.6.</b> Vide un sadarbība .....	40
<b>1.7.</b> Pārmaiņas darba organizācijā .....	43
<b>1.8.</b> Izmaiņas personāla vadības procesos .....	47
<b>II VALSTS PĀRVALDĒ NODARBINĀTO RAKSTUROJUMS UN NOVECOŠANĀS PROBLĒMU RISINĀJUMI</b> .....	54
<b>2.1.</b> ES valsts pārvaldes vecuma un dzimuma struktūra .....	54
<b>2.2.</b> Latvijas valsts pārvaldes portrets: statistikas datu analīze .....	62
<b>2.3.</b> ES dalībvalstu pieredzes izpēte darbaspēka novecošanās problēmu risināšanā .....	74
<b>III LATVIJAS JAUNIEŠU KĀ POTENCIĀLO DARBA ŅĒMĒJU RAKSTUROJUMS</b> .....	88
Teorētiskā perspektīva .....	88
<b>3.1.</b> Studiju izvēle un iegūtās specialitātes konkurētspēja darba tirgū .....	90
<b>3.2.</b> Vispārējā attieksme pret darbu un karjeru .....	94
<b>3.3.</b> Jauniešu darba vērtību un darba motivāciju veidojošo faktoru raksturojums .....	101
<b>3.4.</b> Interese strādāt valsts pārvaldē .....	106
<b>3.5.</b> Priekšstati par darbu valsts pārvaldē .....	109
<b>3.6.</b> Jauniešu priekšstati par valsts pārvaldes kā darba devēja stiprajām un vājajām pusēm .....	114
<b>IV VADĪTĀJU NĀKOTNES LOMAS UN KOMPETENCES</b> .....	117
<b>4.1.</b> Nākotnes vadītājus ietekmējošie procesi un izaicinājumi .....	117
<b>4.2.</b> Vadītājs vai līderis – valsts pārvaldes vadītāju lomas nākotnē .....	122
<b>4.3.</b> Nākotnes vadītāja psiholoģiskais portrets .....	131
<b>4.4.</b> Nākotnes vadītāja kompetences – vadītājam nepieciešamās zināšanas, prasmes un attieksmes .....	134
<b>4.5.</b> Vadības instrumenti uz mērķu sasniegšanu orientētas un motivējošas vadības iedzīvināšanai nākotnē .....	138
<b>4.6.</b> Nākotnes vadītāju valsts pārvaldē raksturojums, vadītāju atlase un attīstība .....	142
<b>4.7.</b> Vadītāju attīstības principi un pasākumi nākotnes vadītāju attīstībai .....	148
<b>V LATVIJAS VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBAS SCENĀRIJI 2015. – 2025. GADAM</b> .....	152
<b>5.1.</b> Scenāriju izstrādē izmantotā pieeja .....	152
<b>5.2.</b> Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu pašreizējais attīstības virziens un nozīmīgākie izaicinājumi .....	156
<b>5.3.</b> Valsts pārvaldes attīstības scenāriji .....	157
<b>5.4.</b> Valsts pārvaldes attīstības scenāriju salīdzinājums .....	176
<b>1. PIELIKUMS: JAUNIEŠU APTAUJAS IZLASES APRAKSTS</b> .....	178
<b>2. PIELIKUMS: PASĀKUMU PLĀNS „VALSTS PĀRVALDE KĀ LABĀKAIS DARBA DEVĒJS 2025”</b> .....	182

# IEVADS

„Pētījuma par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē” vispārējais mērķis ir iegūt analītisku informāciju un priekšlikumus, kurus īstenojot tiks uzlabots Latvijas valsts pārvaldes iestāžu personāla vadības struktūrvienību darbs, no tehniski administratīvām funkcijām uzsvāru pārliekot uz stratēģisku rīcību, kas ļaus darboties proaktīvi, nevis reaģēt uz pārmaiņām. Pētījuma rezultāti tiks izmantoti turpmākā cilvēkresursu attīstības politikas izstrādē un ieviešanā. Līdz ar to pētījuma specifiskie mērķi ir:

1. Iegūt un analizēt teorētisko literatūru un pētījumos balstītas analītiskas prognozes, kā arī jebkuru citu atbilstošu informāciju par valsts pārvaldes attīstības tendencēm nākotnē un, ņemot vērā dažādus faktorus, tai skaitā pārmaiņas Eiropas publiskajā sektorā, tendences cilvēkresursu vadībā, tehnoloģiju attīstību, sabiedrības novecošanos un jaunās paaudzes prasības, izstrādāt vismaz divus iespējamus Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenārijus tuvākajiem 10 gadiem attiecībā uz cilvēkresursu pieprasījumu un piedāvājumu.
2. Piedāvāt risinājumus valsts pārvaldes efektīvai funkcionēšanai nepieciešamo zināšanu, prasmju un kompetenču noturēšanai un pilnveidošanai, kā arī izstrādāt priekšlikumus, kā valsts pārvaldi padarīt pievilcīgāku esošajiem nodarbinātajiem, potenciālajiem darba ņēmējiem un sabiedrībai.

## **Pētījuma mērķa sasniegšanai tika veikti šādi uzdevumi:**

- sagatavota prognoze par Latvijas valsts pārvaldes attīstības virzieniem nākotnē un izstrādāts pasākumu plāns „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”;
- izpētītas jaunās paaudzes prasības pret darba devēju un valsts pārvaldes kā darba devēja prestižu, kā arī sniegta jaunās paaudzes kā darba ņēmēja raksturojums;
- piedāvāts redzējums par vadītāja nākotnes lomu un sniegta nākotnes vadītāja raksturojums.

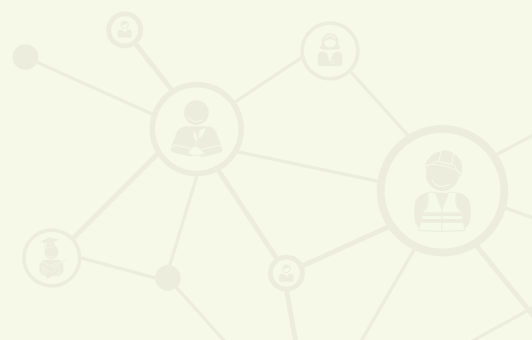
## **Pētījuma mērķu un uzdevumu sasniegšanai tika veiktas šādas pētnieciskās aktivitātes, kuras sīkāk raksturotas pētījuma metodoloģijas nodaļā:**

1. Lai sagatavotu prognozi par Latvijas valsts pārvaldes attīstības virzieniem nākotnē un izstrādātu pasākumu plānu „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”, tika veiktas:
  - Teorētiskās literatūras izpēte, balstoties uz pieejamajiem pētījumiem, aptaujām un publikācijām par publiskā sektora attīstības perspektīvām ES valstīs;
  - Cilvēkresursu vadības ekspertu intervijas par Latvijas valsts pārvaldes iekšējo kultūru, darba organizāciju, nepieciešamo ekspertīzi un citiem aspektiem;
  - Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto statistiskais raksturojums;
  - Divu Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenāriju tuvākajiem 10 gadiem modelēšana;
  - Pasākumu plāna „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025” izstrāde.
2. Lai izpētītu jaunās paaudzes prasības pret darba devēju, raksturotu valsts pārvaldes kā darba devēja prestižu un jauno paaudzi kā darba ņēmēju, tika veikta:
  - Latvijas jauniešu, kas studē augstākās izglītības mācību iestādēs vai nesen (pēdējo divu gadu laikā) ir pabeiguši studijas un uzsākuši darba gaitas, aptauja;
  - ES dalībvalstu datu analīze par valsts pārvaldē nodarbināto vecuma un dzimuma struktūru;
  - ES valstu gadījumu izpēte saistībā ar valsts pārvaldē nodarbināto novecošanās problēmu risināšanu un jaunās paaudzes piesaisti valsts sektoram.
3. Lai piedāvātu redzējumu par vadītāja nākotnes lomu un sniegtu nākotnes vadītāja raksturojumu, tika veikta:
  - Pieejamo publikāciju un pētījumu analīze, lai sagatavotu efektīva nākotnes valsts pārvaldes vadītāja raksturojumu;
  - Cilvēkresursu vadības ekspertu fokusa grupas diskusija.



Izpildot visas iepriekš minētās aktivitātes, ir sagatavots „Pētījuma par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē” ziņojums latviešu un angļu valodā. Pētījuma ziņojumu veido piecas daļas un divi pielikumi. Pirmajā daļā ir apkopota teorētiskās literatūras analīze par valsts pārvaldes attīstības perspektīvām, integrējot to ar veikto ekspreto interviju rezultātiem. Otrajā daļā ir raksturota ES dalībvalstīs valsts pārvaldē nodarbināto vecuma un dzimuma struktūra un padziļināti – Latvijas pārvaldē nodarbinātie, lai noteiktu, cik lielā mērā darbinieku novecošanās ir uzskatāma par problēmu ES dalībvalstīs, un apkopota sešu ES dalībvalstu pieredze šo problēmu risināšanā. Trešajā daļā ir raksturoti Latvijas jaunieši kā potenciālie darba ņēmēji un Latvijas valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīgums. Ceturtajā daļā ir sniegts apkopojums par valsts pārvaldes vadītāju nākotnes lomu un nepieciešamajām kompetencēm. Piektajā daļā, balstoties uz pētījumā apkopoto teorētisko literatūru, jauniešu aptauju un statistikas datiem, raksturoti divi Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenāriji tuvākajiem desmit gadiem, 2. pielikumā ietverot izstrādāto pasākumu plānu „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”.

Pētījumu, pamatojoties uz publiskā iepirkuma rezultātiem, veica nodibinājums „Baltic Institute of Social Sciences” un SIA „O.D.A.”. Pētījuma izpildē piedalījās šādi nodibinājuma „Baltic Institute of Social Sciences” darbinieki: Mg.soc. Oksana Žabko (projekta vadītāja), Dr.sc.soc. Evija Kļave, Dr.sc.soc. Inese Šūpule, Mg.soc. Iveta Bebrīša, Mg.pol. Lelde Jansone, un šādi SIA „O.D.A.” pieaicinātie speciālisti: Mg. Gitāna Dāvidsone, Mg.sc.soc. Lauma Prikšāne, PhD Ģirts Dimdiņš.



# REZULTĀTU KOPSAVILKUMS

Ziņojuma pirmajā daļā apkopotā literatūra, pētījumi un cilvēkresursu vadības ekspertu intervijās iegūtie nākotnes redzējumi rāda, ka visbūtiskākais izaicinājums valsts pārvaldei būs līdzsvara atrašana un spēja integrēt savā darbībā divus noteiktās situācijās savstarpēji pretrunīgus vērtību kopumus. No vienas puses, aizvien lielāku svarīgumu iegūst efektivitātes un produktivitātes vērtības, kuras, no otras

## *Līdzsvara atrašana pretrunīgās vērtībās*

nepieciešams, lai tiktu audzēta valsts pārvaldes konkurētspēja un spēja dinamiski reaģēt uz pārmaiņām, vienlaikus saglabājot tās pamatvērtības. Šo izaicinājumu rada mainīgā 21. gadsimta politiskā un ekonomiskā vide, kā rezultātā valsts pārvaldei ir jāspēj strauji reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē, kā arī konkurēt darba tirgū ar privāto sektoru par ierobežotiem cilvēkresursiem. Tas nozīmē, ka lielāku svaru valsts pārvaldes darbībā sāks iegūt tās vērtības, kuras līdz šim ir vairāk tikušas uzsvērtas un asociētas ar privāto sektoru – elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte un produktivitāte. Lai gan šīs vērtības pastāv arī valsts pārvaldē, to relatīvais svarīgums līdz šim ir bijis zems salīdzinājumā ar privāto sektoru, kā arī salīdzinot ar daudzu demokrātisko un morāli ētisko vērtību svarīgumu valsts pārvaldē. Pētījumā intervētie eksperti uzsver, ka galvenajām valsts pārvaldes vērtībām ir jābūt skaidri formulētām un vienotām visām iestādēm un valsts pārvaldē strādājošajiem, tādējādi veidojot vienotu, nevis sadrumstalotu valsts pārvaldi kopumā.

Vienlaikus ļoti svarīgi ir tas, lai valsts pārvaldes darbiniekiem, neatkarīgi no amata un pozīcijas kopējā hierarhijā, būtu skaidra un saprotama valsts pārvaldes un arī katras atsevišķās

iestādes vai struktūrvienības misija, tai pakārtotie mērķi un uzdevumi. Turklāt organizācijās ar spēcīgu vērtību sistēmu procedūras, kārtības un kontrole ieņem mazāk būtisku lomu, jo darbinieku rīcību vada vērtības. Tādējādi vērtību definēšana var būt viens no ceļiem, kā valsts pārvalde var iedzīvināt aktuālo organizāciju attīstības tendenci – samazināt birokrātiju un kontroli.

pusēs, ir integrējamas ar tradicionālajām, valsts pārvaldes demokrātiskajām, morāli ētiskajām un uz cilvēku orientētajām vērtībām. Tas

## *Darbinieku un organizācijas vērtību saskaņotība un skaidra izpratne – mazāka nozīme procedūrai un kontrolei*

Ņemot vērā arvien pieaugošo konkurenci ar privāto sektoru par cilvēkresursiem, nākotnē nozīmīgāks kļūs valsts pārvaldes kā darba devēja tēls, kas ir pamats nepieciešamo kompetenču piesaistei. Valsts pārvaldes kā darba devēja tēls ir grūti nodalāms no valsts pārvaldes tēla kopumā, un pēdējo no tiem ietekmē vairākas faktoru grupas. Pirmo faktoru grupu veido attieksme pret valsts pārvaldi kopumā, no kuriem būtiskākie aspekti, kas veicina uzticēšanos valsts pārvaldes iestādēm, ir: (a) apmierinātība ar valsts ekonomisko situāciju, (b) apmierinātība ar saņemto sabiedrisko pakalpojumu kvalitāti (t.sk., valsts iestāžu pieejamību, darbinieku kompetenci un komunikācijas kvalitāti), (c) cenu līmenis valstī, (d) indivīda nodarbinātības statuss un (e) apmierinātība ar demokrātijas funkcionēšanu valstī kopumā.

Savukārt otro faktoru grupu veido uzskati par darba vidi un personāla vadības procesiem valsts pārvaldē, kuri, kā rāda pētījumi, vismaz daļēji ir balstīti reālās ar personāla stratēģisko plānošanu saistītās problēmās. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja tēla uzlabošana nav iespējama tikai ar komunikatīviem līdzekļiem, bet ilgtermiņā tā var notikt tikai caur sistemātisku personāla politikas attīstību, pielāgojot to kopējai valsts pārvaldes stratēģijai un darba tirgus prasībām.

## *Valsts pārvaldes tēla uzlabošana ilgtermiņā prasa sistemātisku personāla politikas attīstību*

Kopumā pētījumi rāda, ka valsts pārvaldes kā darba devēja stiprās puses, kas padara to par pievilcīgu darba devēju, ir darba un atalgojuma stabilitāte un noturīgums, ilgtermiņa sociālās garantijas, satursiski interesants un atbildīgs darbs (īpaši vadības līmenī) un iespēja strādāt starptautiski. Jāuzsver, ka ļoti būtiska valsts pārvaldes sektora kā potenciālā darba ņēmēja priekšrocība ir iespēja veikt savā ziņā unikālu, interesantu un atbildīgu darbu, proti, tā ir iespēja piedalīties valsts politikas plānošanā un

ieviešanā. Savukārt nozīmīgākie faktori, kas attur potenciālos darba ņēmējus no darba valsts pārvaldē, ekspertu vērtējumā, ir grūtības piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu, hierarhiskā darba organizācijas struktūra un negatīvs valsts pārvaldes publiskais tēls. Pētījumi rāda, ka darbavietas piedāvātās materiālās un sociālās garantijas ir svarīgākas tām strādājošo paaudzēm, kuras piedzīvojuši ekonomiskus satricinājumus un nestabilitāti. Tāpat jāatzīmē, ka sociālās vērtības, proti, pozitīvas attiecības kolektīvā – darbiniekus respektējošs vadības stils, kuram raksturīga cieņa, uzticēšanās, atvērtība un godīgums, patīkami kolēģi un kolēģu atbalsts darba problēmu situācijās, ir kļuvušas svarīgas darba vietu raksturojošas īpašības tikai pēdējās desmitgadēs un tikai jaunākajai paaudzei.

Izvērtējot, kādi darbinieki nepieciešami valsts pārvaldei, pēdējos gados veikti vairāki pētījumi, kas raksturo valsts pārvaldei nepieciešamās un tās strādājošiem piemērotās kompetences. Aplūkojot informācijas apstrādes prasmes, kopumā valsts pārvaldē strādājošajiem salīdzinoši augstu (virs vidējā rādītāja) attīstītas ir tādas, kas ietver dažāda veida dokumentu lasīšanu, izpratni un veidošanu, vidēji – vispārējās problēmu risināšanas prasmes (kas atspoguļo spēju tikt galā ar nestandarta situācijām), savukārt zemāk attīstītas ir matemātiskās un informācijas un komunikācijas tehnoloģiju lietošanas prasmes. Vērtējot nākotnē arvien svarīgākās komunikācijas un sadarbības prasmes, redzams, ka salīdzinoši augsti attīstītas ir pārliecināšanas prasmes, kas ietver publisku uzstāšanos un sarunu vadīšanu, vidēji – mācīšanās prasmes (mācīšanās no vadītājiem un kolēģiem, mācīšanās darot, sekošana jaunākajām tendencēm savā specializācijas jomā) un salīdzinoši zemāk (bet tuvu vidējam) – patstāvīgas darba un prioritāšu noteikšanas prasmes.

Apkopojot prasmju vērtēšanas rezultātus, redzams, ka šobrīd valsts pārvaldē pietiekoši attīstītas ir administratīvās kompetences un ikdienas pienākumu veikšanai nepieciešamās tehniskās un vadības kompetences, kas ļauj veikt ikdienas darbu saskaņā ar instrukcijām un priekšrakstiem. Savukārt kā būtiskākais ierobežojums tiek minēts stratēģiskās plānošanas prasmju trūkums dažādos valsts pārvaldes vispārējās un personāla vadības līmeņos, kā arī tādu kompetenču nepietiekama attīstība, kas nepieciešamas patstāvīgai lēmumu pieņemšanai, elastībai un iniciatīvai, reaģējot uz izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē.

Īpaša uzmanība nākotnē ir pievēršama tādu darbinieku piesaistei, kurus tiešā veidā uzrunā valsts pārvaldes darba saturs. Tie ir darbinieki ar izteiktu motivāciju darbam valsts pārvaldē – vēlmi piedalīties politikas veidošanā un darboties sabiedrības labā. Tā kā darbs valsts pārvaldē ir pievilcīgāks indivīdiem ar zemāku noslieci uz risku, ir jārūpējas par tādu darbinieku piesaisti un noturēšanu, kuru amata pienākumi prasa inovatīvu pieeju, radikālu pārmaiņu veikšanu un atbildības uzņemšanos neskaidrās situācijās un tam atbilstošas kompetences. Pētījumā intervētie eksperti uzskata, ka augsti kvalificēti cilvēki var motivēt ar iespēju darīt darbu ar ļoti augstu atbildības līmeni un iespēju strādāt starptautiskā vidē, kas ļauj pārraudzīt un pārvaldīt ne tikai nacionālā līmeņa procesus, bet vēl plašāk – ES līmeņa norises, darba saturā ziņā veiksmīgi konkurējot ar privāto sektoru. Nereti tieši šim argumentam var būt galvenā loma speciālistu piesaistīšanā no privātā sektora darbam valsts sektorā.

***Iespēja pārraudzīt valsts līmeņa procesus un iesaistīties ES līmeņa norisēs – motivējošs faktors augstas kvalifikācijas speciālistiem, t.sk., piesaistot tos no privātā sektora***

No atlases perspektīvas raugoties, iepriekš minētās īpašības jāņem vērā, formulējot atbilstošos kompetenču modeļus un prasības pretendentiem un reklamējot darba iespējas valsts pārvaldē. Vienlaikus konkurence ar privāto sektoru prasa, lai darbinieku piesaistes un noturēšanas metodes nākotnē kļūtu aktīvākas (mērķtiecīgi meklējot un uzrunājot interesējošās darbinieku grupas) un elastīgākas (piedāvājot dažādām darbinieku vajadzībām atbilstošas pārkvalifikācijas, rotācijas un darba slodzes un laika organizācijas iespējas).

Apkopojot prognozes, var teikt, ka nākotnē darba tirgu būtiski ietekmēs tehnoloģiju attīstība, pakalpojumu sektora īpatsvara nostiprināšanās ekonomikā, globalizācijas procesi un nepieciešamība pielāgoties pārmaiņām organizāciju iekšējā un ārējā vidē. Viena no būtiskākajām nākotnes darba tirgus

tendencēm ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) pieejamība, kā rezultātā tās aizvien vairāk tiek izmantotas visu ekonomikas sektoru darbā, t.sk., valsts pārvaldē. Vēl būtiskāka no valsts pārvaldes viedokļa ir IKT loma visdažādāko pakalpojumu piedāvājumā un izmantošanā. Vismaz minimālas IKT lietošanas prasmes kļūst par priekšnoteikumu ērtai un pilnvērtīgai valsts un sabiedrisko pakalpojumu pieejamībai un pilsoņu pienākumu un tiesību īstenošanai. Aizvien vairāk valsts pārvaldes iestāžu piedāvā savus pakalpojumus (piemēram, nodokļu deklarāciju aizpildīšanu un iesniegšanu, veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu pieteikšanu, pieeju dažāda veida reģistriem utt.) interneta vidē (e-pārvalde), un šī tendence turpinās attīstīties. Otra būtiska tendence ir nodarbinātības pieaugums pakalpojumu sektorā un vispārējs pieprasījuma pieaugums pēc augsti kvalificēta darbaspēka. Pētījumi rāda, ka pēdējos desmit gadus ir pieaudzis un stabilā līmenī turas pieprasījums pēc kompetencēm, kas ļauj veikt nestandarta analītiskus un starppersonu sadarbības uzdevumus.

Globalizācija un ar to saistītie procesi, no vienas puses, rada apstākļus gan kvalificēta darbaspēka aizplūšanai uz ārzemēm, gan vienlaicīgi rada arī iespēju starptautiski konkurēt par darbaspēka piesaisti no citām valstīm. Tāpat globalizācijas procesu rezultātā pieaug tendence pārvietot zemas kvalifikācijas funkciju izpildi uz valstīm un reģioniem ar zemām algu un cita veida izmaksām. Lai gan šī tendence agrāk bija novērojama galvenokārt ražošanas sektorā, tā aizvien plašāk parādās arī pakalpojumu sektorā. Lai arī tiešā veidā šī tendence neatstāj lielu iespaidu uz augsti kvalificētu darbinieku pieejamību tirgū, tā tomēr rada valsts pārvaldei, kurai šāda veida darbaspēka izmaksu optimizācijas iespējas ir ierobežotas, neizdevīgas konkurences situāciju, salīdzinot ar privāto sektoru.

Ņemot vērā šīs pārmaiņas, valsts pārvaldei, tāpat kā citām organizācijām, būs jāizkopj spēja ātri un dinamiski paredzēt pārmaiņas un izaicinājumus, un tiem pielāgoties. Tādējādi nākotnē samazināsies tādu kompetenču loma, kas nepieciešamas rutīnu darba uzdevumu veikšanai (attiecīgi nozīmi zaudēs arī šīm kompetencēm atbilstošie amati, to funkcijas aizstās tehnoloģijas) un palielināsies pieprasījums pēc kompetencēm nestandarta uzdevumu veikšanai un lēmumu pieņemšanai. Būtiskākās kompetenču grupas nākotnes valsts pārvaldei būs stratēģiskā domāšana, sadarbība, radošums un elastīgums. Konkurenci ar privāto sektoru par nepieciešamo kompetenču piesaisti būs daļēji iespējams mazināt ar ārpakalpojumu pirkšanas palīdzību, taču konkrētas tendences ārpakalpojumu attīstībā ir grūti prognozējamas, jo atkarīgas ne tikai no ekonomiskiem un juridiskiem, bet arī politiskiem faktoriem.

Palielinoties dzīves ilgumam, dzīves kvalitātei vecumdienās, kā arī samazinoties dzimstībai, nākamo desmitgažu laikā būtiski mainīsies ekonomiski aktīvo iedzīvotāju vecuma struktūra, kas veicinās gan konkurenci par jauniem darbiniekiem, gan arī gados vecāko darbinieku ilgāku nodarbinātību. Šī tendence valsts pārvaldes sektorā ir vēl izteiktāka nekā privātajā sektorā. Pētījuma otrajā daļā apkopotā informācija par 22 ES valstu un Norvēģijas valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto vecuma struktūru rāda, ka darbaspēka novecošanās problēma visaktuālākā ir vecajās ES dalībvalstīs – Itālijā, Vācijā, Portugālē, Somijā, Nīderlandē un Īrijā. Mazāk aktuāla šī problēma ir jaunajām ES dalībvalstīm – Slovēnijai, Ungārijai un Polijai, kā arī atsevišķām vecajām dalībvalstīm – Luksemburgai, Francijai, Grieķijai un Kiprai. Iemesli, kāpēc valsts pārvaldes darbaspēka novecošanās šajās valstīs nav

### **Arvien aktualizējas valsts pārvaldes darbaspēka novecošanās problēma ES dalībvalstīs**

uzskatāma par problēmu, atšķiras. Tā kā vairums valstu ar zemu nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvaru ir jaunās ES dalībvalstīs, tad gados jaunāka valsts pārvaldes vecuma struktūra būtu saistāma pirmām kārtām ar 20. gs. 90. gadu sākuma posmā un pirms iestāšanās ES Austrumeiropā

īstenotajām valsts pārvaldes reformām, kas vienlaikus sekmēja paaudžu nomaiņu valsts pārvaldē. Atsevišķām valstīm ir raksturīgi arī savi individuālie skaidrojumi, kas izriet no vietējā darba tirgus specifikas. Savukārt valsts pārvaldes novecošanās iemesli vairākās ES dalībvalstīs var būt, piemēram, noteiktie ierobežojumi jaunu darbinieku pieņemšanā darbā valsts pārvaldē, laika gaitā paaugstinātas prasības attiecībā pret nodarbināto izglītību un kvalifikāciju u.tml.

Valstu starpā ir novērojamas arī būtiskas dzimuma struktūras atšķirības – visvairāk sieviešu valsts tiešajā pārvaldē ir nodarbinātas Latvijā, Portugālē, Lietuvā un Ungārijā, vismazāk – Vācijā, Slovēnijā un Nīderlandē. Augstās sieviešu pārstāvētības valsts pārvaldē iemesli ES dalībvalstu starpā var būt

atšķirīgi un balstīties uz ilgākā laika posmā darba tirgū notikušajiem procesiem. Būtiska loma ir valstī pastāvošajam sociālās labklājības nodrošināšanas modelim, kas veicina vai kavē sieviešu iesaistīšanos darba tirgū kopumā, un nodarbinātības politikas. Savukārt vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto sieviešu īpatsvars kopumā visās valstīs ir zemāks nekā vidēji, kas var liecināt par tendenci vadītāju amatam biežāk izvirzīt vīriešus.

Pētījuma otrajā daļā apkopotā informācija par sešu ES valstu īstenotajām reformām valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības jomā rāda, ka vairums aktivitāšu ir orientētas uz esošā, novecojošā darbaspēka darba motivācijas un kompetenču saglabāšanu. Novecošanās problēmu risināšana un vecākās paaudzes darbaspēka kompetenču saglabāšana un ilgāka noturēšana darbā valsts pārvaldē ir raksturīga politika Francijai, Dānijai, Itālijai, Vācijai un Somijai, t.i., visām valstu gadījumu izpētē aplūkotajām valstīm, izņemot Poliju. Vienlaikus trīs valstis var nosaukt kā tādas, kuru īstenoto reformu mērķis ir darba valsts pārvaldē pievilcīguma veicināšana un iespējamo ierobežojumu mazināšana jebkuras vecuma grupas profesionāļiem. Tās ir Francija, Polija un Dānija. Kopumā, aplūkojot visas analizētās valstis, kā arī veicot plašāku literatūras apskatu, redzams, ka ES līmeni iztrūkst stratēģiju, kuru tiešais mērķis ir veicināt gados jaunu darbinieku piesaistišanu publiskajam sektoram.

### **Attīstās daudzveidīgas darbaspēka piesaistes un noturēšanas stratēģijas**

Apkopojot pieejamo informāciju par daudzveidīgajiem ES valstīs pielietotajiem instrumentiem darbaspēka kvalitātes nodrošināšanai valsts pārvaldē, kā pirmais risinājums, kurš ir īstenots vecajās ES dalībvalstīs un arī tiks turpmāk aplūkots, runājot par ES dalībvalstu sabiedrības novecošanās procesiem, ir pensionēšanās sistēmas reformas.

Kopumā papildus pensiju reformai vairākas valstis pievērš uzmanību valsts pārvaldē strādājošo darbinieku samazināšanai. Šo mērķi min saistībā ar valsts pārvaldes reformām, kas īstenotas Francijā, Polijā, Dānijā, Itālijā un Somijā. Divu valstu (Somijas un Itālijas) gadījumā ir īpaši uzsvērts, ka darbinieku skaita samazināšana ir rezultāts IKT izmantošanas pieaugumam, kas ļauj efektīvāk izstrādāt atbalsta funkciju nodrošinājumu un samazināt dublējotās funkcijas vai darbības.

Otra nozīmīgākā un praktiski visām valstīm raksturīgā cilvēkresursu vadības politikas sastāvdaļa ir dažādu darbinieku apmācības un mūžizglītības programmu ieviešana. Tādas ir sastopamas Francijā, Polijā, Dānijā, Vācijā un Somijā, trūkstot atbilstošai informācijai par Itāliju. Aplūkojot dažādo valstu pieredzi, redzams, ka darbinieku apmācību līdzšinējai organizēšanai ir raksturīgas vairākas problēmas. Pirmkārt, tas ir apmācību sistemātiskums, proti, vismaz atsevišķu valstu pieredze rāda, ka, lai gan apmācības tiek īstenotas, tām nav noteikts sistemātisks mērķis kompensēt valsts pārvaldē trūkstošās kompetences. Otrkārt, valstu pieredze rāda, ka esošās mācību programmas var nebūt piemērotas vecākās paaudzes profesionāļu tālākizglītībai un ir nepieciešama to pārstrādāšana. Treškārt, vecākās paaudzes aktivitāte un vēlēšanās iesaistīties apmācībās var būt zema, un tās paaugstināšanai nepieciešams izstrādāt atbilstošus motivācijas instrumentus.

Aplūkojot apmācību jautājumus, pētījuma pirmajā nodaļā aplūkotā literatūra rāda, ka nākotnē īpaša uzmanība pievēršama arī sadarbības veicināšanai starp dažādu paaudžu darbiniekiem. Viens no sadarbības veicināšanas piemēriem ir darbaudzināšanas modelis, kur gados vecāks darbinieks ar lielāku profesionālo (un, iespējams arī vadības) pieredzi sistemātiskā veidā nodod jaunākam darbiniekam konkrēta amata pienākumu veikšanai nepieciešamās prasmes un zināšanas, nodrošinot pastāvīgu atbalstu jaunākā darbinieka kompetences attīstībā. Alternatīvs modelis ir starppaaudžu pieredzes apmaiņas veicināšana, kas ietver vecuma ziņā heterogēnu darba grupu veidošanu, kur starppaaudžu pieredzes un informācijas apmaiņas rezultātā gan uzlabojas darba produktivitāte, gan arī notiek savstarpēja mācīšanās starp gados jaunākajiem un vecākajiem darbiniekiem. Gados jaunākie darbinieki komandā ienes jaunas idejas un zināšanas (piemēram, tehnoloģiju izpratni, inovatīvas pieejas problēmu risināšanai), kamēr gados vecāko darbinieku ieguldījums balstās viņu pieredzē un padziļinātā

### **Aktualizējas starppaaudžu sadarbības formu attīstība**

prasmes un zināšanas, nodrošinot pastāvīgu atbalstu jaunākā darbinieka kompetences attīstībā. Alternatīvs modelis ir starppaaudžu pieredzes apmaiņas veicināšana, kas ietver vecuma ziņā heterogēnu darba grupu veidošanu, kur starppaaudžu pieredzes un informācijas apmaiņas rezultātā gan uzlabojas darba produktivitāte, gan arī notiek savstarpēja mācīšanās starp gados jaunākajiem un vecākajiem darbiniekiem. Gados jaunākie darbinieki komandā ienes jaunas idejas un zināšanas (piemēram, tehnoloģiju izpratni, inovatīvas pieejas problēmu risināšanai), kamēr gados vecāko darbinieku ieguldījums balstās viņu pieredzē un padziļinātā



darba procesu izpratnē. Jāuzsver, ka šāda veida pieredzes apmaiņas modeļi nevar tikt ieviesti, vienkārši formālā veidā izveidojot starppaaudžu darba grupas un tālāk procesu atstājot pašplūsmā. Veiksmīgam rezultātam nepieciešams gan uzlabot visu iesaistīto darbinieku komunikācijas un informācijas apmaiņas prasmes, gan arī organizācijas kultūru mērķtiecīgi padarīt atvērtu šāda veida sadarbībai, veicinot atklātību, korektas un cieņpilnas starppersonu attiecības un izskaužot sacensības elementus, kas var motivēt darbiniekus nedalīties viņiem pieejamajā informācijā un uztvert savu personīgo kompetenci un zināšanas kā līdzekli individuālās karjeras veidošanai.

Trešā instrumentu grupa, kura ietver dažādas aktivitātes, ir mērķtiecīgākas cilvēkresursu vadības politikas izstrāde kopumā, kas ietver nākotnē trūkstošo kompetenču un darbaspēka prognozēšanas sistēmas veidošanu (piemēram, Francijā, Itālijā un Vācijā) un darba snieguma ciešāku sasaistīšanu ar atalgojumu. Šajā instrumentu grupā ietilpst arī darbinieku karjeras plānošanas un noturēšanas programmu īstenošana. Pētījumā intervētie eksperti uzsver, ka nākotnē valsts pārvaldē būtiska uzmanība ir jāpievērš sistemātiskai darbinieku rotācijai valsts pārvaldes iekšienē (piedāvājot horizontālās mobilitātes iespējas), starptautiskās stažēšanās iespējām, kā arī rotācijai uz privāto sektoru. Runājot par rotācijas vēlamajiem mērķiem un rezultātiem, eksperti atzīst, ka darbinieku horizontālā mobilitāte un rotācija ir atbalstāma, jo tā ļauj iegūt plašāku pieredzi, ieskatu atšķirīgā darba saturā un lielāku izpratni par citu iestāžu darbības stilu. Latvijas gadījumā šo vajadzību pamato arī jauniešu aptaujas rezultāti. Kā redzams pētījuma trešajā nodaļā, vairums Latvijas jauniešu ir gatavi strādāt vienā darbavietā ne ilgāk par 10 gadiem, visbiežāk četrus vai piecus gadus, savukārt vienā amatā – no viena līdz trīs gadiem. Dinamiskāku darba un izaugsmes tempu vēlas Rīgas augstskolās studējošie jaunieši. Tas nozīmē, ka, izvirzot par mērķi noturēt jauniešus darbā valsts pārvaldē, būtiska vērība ir jāpievērš viņu horizontālajai mobilitātei, kas dod iespējas nodrošināt jauniešiem svarīgo interesanto darba saturu un dinamiku, jo vertikālās izaugsmes iespējas ir ierobežotas.

### **Attīstās mērķtiecīga cilvēkresursu vadības politika**

Kā ceturtā aktivitāšu grupa minamas tās, kuru mērķis ir vairot darba valsts pārvaldē pievilcīgumu, kas ietver atšķirīgus rīcības virzienus. Pirmkārt, lai veicinātu darba un ģimenes dzīves saskaņošanu un vecāka gadagājuma nodarbināto saglabāšanu valsts pārvaldē, vairākas valstis (piemēram, Polija, Dānija, Vācija un Somija) ir attīstījušas elastīgā un attālinātā darba iespējas. Otrs būtisks instruments valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīguma paaugstināšanai ir valsts pārvaldes mērķu, funkciju un veikto uzdevumu skaidrošana. Šim nolūkam sabiedrībai kopumā un jauniešiem kā atsevišķai mērķa auditorijai ir saistoši un aizraujoši jāstāsta par valsts pārvaldes darba mērķiem, starptautiskās sadarbības iespējām, iespējām strādāt interesantu, sabiedrībai derīgu darbu, kas sniedz personiskās izaugsmes iespējas, veidojot video rullīšus, infografikas u.tml. Informācija ir izvietojama mērķa grupai ierastos informācijas kanālos, piemēram, jauniešu gadījumā – sociālajos tīklos u.tml.

### **Valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīguma veicināšana**

Vairākām jaunajām ES dalībvalstīm, t.sk., Latvijai, nozīmīgs mērķis ir ārvalstīs studējošo jauniešu piesaistīšanai darbam valsts pārvaldē. Ārvalstis, kas īstenojušas līdzīgas atbalsta politikas (piemēram, Bulgārija), ir veidojušas forumus (piemēram, „Karjera Bulgārijā”), kurā jaunieši, kas studējuši ārvalstīs, varēja saņemt informāciju par darba iespējām lielākajos valsts uzņēmumos un veidot pieredzes apmaiņu<sup>1</sup>. Bulgārijas piemērs rāda, ka, skaidrojot valsts pārvaldes darba mērķus un piesaistot ārvalstīs studējošo jauniešu darbaspēku, šī informācija ir jāizvieto arī starptautiskajos sociālajos tīklos (piemēram, Facebook).

Trešais aspekts, lai veicinātu valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīgumu, ir tā darba kolektīva vājo pušu mazināšana. Piemēram, Latvijas jauniešu priekšstatos valsts pārvaldes vājā puse ir respektējoša vadības stila (cieņas, uzticēšanās, atvērtības un godīguma), patīkamu kolēģu un kolēģu atbalsta darba

1 Ivanova, Vanya (2012). „Return migration: Existing policies and practices in Bulgaria.” In: Ivanova, V., I. Zwania-Roessler (eds.) *Welcome home? Challenges and Chances of Return Migration*. Transatlantic Forum on Migration and Integration. Sofia: Maria Arabadjieva Printing House.

problēmu situācijās trūkums. Viens no veidiem, kā uzlabot priekšstatus par attiecībām valsts pārvaldes darba kolektīvos, ir klientu apkalpošanas kultūras pilnveidošana. Saskaņā ar valsts iestādēm gūtā pozitīvā pieredze ir būtiski svarīga kopējā pozitīvā priekšstata veidošanai.

Kopumā pirmajā daļā apkopotā literatūra rāda, ka sabiedrības novecošanās procesa radīto risku mazināšanā nākotnē aizvien lielāku lomu iegūs individuāla pieeja personāla attīstībai. Darbinieku individuālie kompetenču attīstības plāni un apmācību iespējas uzskatāmi par efektīvāko veidu gan gados vecāko, gan jaunāko darbinieku kompetences paaugstināšanai, savukārt elastīga pieeja darba laika plānošanai, individuāla atgriezeniskā saite un novērtējums, skaidri iezīmētas karjeras attīstības iespējas ir būtiski faktori gan darbinieku ilgtermiņa noturēšanai organizācijā, gan arī viņu darba spēju maksimālai uzturēšanai un saglabāšanai.

### **Individuālu pieeju personāla attīstībai ieviešana**

Tāpat nākotnē joprojām būs aktuāla ideja, ka valstij vairs nav jānodrošina pakalpojumi pašai, bet gan jāiesaista sabiedrība pakalpojumu sniegšanā, valsts pārvaldei uzņemoties atbildību par rezultātu. Lai nodrošinātu funkciju izpildi atbilstoši mūsdienu informācijas telpas prasībām, valsts pārvaldei jākļūst mobilākai un atvērtākai. Sadarbība var tikt veicināta, attīstot sociālo uzņēmējdarbību, vienkāršojot un padarot efektīvākus normatīvos standartus, kā arī palielinot atsaucību un dažādību, decentralizējot pārvaldības procesus, nodrošinot pilnīgu atvērtību un atklātību, uzsverot atbildību, personalizējot pakalpojumus, veicinot indivīdu pašapkalpošanos un lietotāju virzītas inovācijas sabiedriskajā sektorā.

Tehnoloģiju ietekmē organizāciju hierarhiskās struktūras arvien vairāk aizvieto tehnoloģiskie risinājumi, ļaujot organizācijām kļūt atsaucīgākām ārējās vides prasībām. Lēmumu pieņemšanas decentralizācija veicinās atbildības uzņemšanos zemākos pārvaldības līmeņos. Neskatoties uz to, ka vadītāja darbs kļūs sarežģītāks, darbinieku apmierinātība un darba sniegums palielināsies, kļūstot skaidrākai vadītāja lomai. Decentralizācija veidos plakanākas organizāciju struktūras, kas nodrošinās labāku zināšanu pārnesi starp funkcijām un darbiniekiem, vienlaikus prasot lielāku darbinieku iesaistīšanos. Iespējas

### **Gaidāmas pārvaldības modeļu izmaiņas**

strādāt elastīgu darba laiku pozitīvi ietekmēs darba sniegumu, ja darbinieks pats izvēlēsies sev piemērotāko darba laika veidu. Tieši darbinieka brīvība izvēlēties ļaus viņam uzņemties lielāku atbildību par veicamo darbu un strādāt intensīvāk. Lai gan darba intensitātes pieaugums var negatīvi ietekmēt apmierinātību ar darbu, pētījumi rāda,

ka darbinieki, kas paši izvēlējušies strādāt elastīgu darba laiku, nevis piespiesti optimizācijas procesu ietekmē, ir apmierinātāki ar darbu un līdz ar to – produktīvāki. Elastīgs darba laiks prasa organizācijai un darba ņēmējam veidot atklātu dialogu ne tikai par konkrēta darba veikšanas aspektiem, bet arī par darba ņēmēju labsajūtu. Tas veicinās personisku attiecību veidošanos organizācijā, kas savukārt pozitīvi ietekmēs valsts pārvaldes organizāciju attiecības ar iedzīvotājiem un klientiem.

Balstoties uz otrajā daļā sniegto Latvijas valsts tiešo pārvaldes iestāžu darbaspēka raksturojumu un tā kvalifikācijas vērtējumu, gan šobrīd, gan nākotnē vislielākais pieprasījums būs pēc speciālistiem finanšu, zemkopības un labklājības nozarēs, kurām raksturīgs, pirmkārt, liels nodarbināto skaits un, otrkārt, samērā augsts gados vecāka darbaspēka īpatsvars, it īpaši, šo ministriju padotības iestādēs. Lai gan kopumā Latvijas ministrijās strādājošo vecuma struktūrā gados jaunu nodarbināto īpatsvars ir augsts (nodarbinātie vecumā līdz 49 gadiem visās ministrijās pārsniedz 70%), to padotības iestāžu

### **Nevienmērīga vecuma struktūra Latvijas valsts pārvaldes resoros**

vecuma struktūrā ievērojami lielāks ir gados vecākās paaudzes īpatsvars. Prognozējot nākotni, jāņem vērā, ka 20% Latvijas jauniešu (sievietes būtiski biežāk nekā vīrieši) atzīst, ka viņiem varētu būt interese strādāt kādā no ministrijām, to padotības iestādēm un pašvaldībām vai

pašvaldību iestādēm. Ņemot vērā šī brīža iestāžu vecuma struktūru, nozīmīgs nākotnes izaicinājums būs piesaistīt jaunākās paaudzes strādājošos dažādu nozaru padotības iestādēm. Tas ir uzskatāms par vēl jo lielāku izaicinājumu tāpēc, ka tieši ministriju padotības iestādēs ir zemāks atalgojums un darba saturs ietver politikas īstenošanas, nevis plānošanas komponenti, kas, pētījumā intervēto ekspertu vērtējumā, ir viens no interesantākajiem aspektiem darbā valsts pārvaldē.



Kopumā Latvijas jauniešiem ir augstas gaidas attiecībā uz iespējamo darba algu. Jauniešu vērtējumā laba bruto alga, uzsākot darbu pēc studiju pabeigšanas, vidēji būtu aptuveni 995 EUR, kas ir pusotru reizi augstāka par vidējo darba algu 2013. gadā, savukārt pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem – vidēji aptuveni 2000 EUR bruto. Jauniešu aptaujas rezultāti rāda, ka lauksaimniecības un veselības aprūpes un sociālās labklājības nozarēs studējošajiem ir vienas no augstākajām gaidām gan attiecībā pret atalgojumu, uzsākot darbu pēc studijām, gan pēc nostrādātiem pieciem darba gadiem. Tādējādi nākotnē visnozīmīgākās grūtības piesaistīt strādājošos būs zemkopības un labklājības nozarēm, kurām vienlaikus ir raksturīgs liels nodarbināto skaits un novecojošs darbspēks.

Analizējot Latvijas valsts pārvaldē esošo un trūkstozo kompetenču novērtējumu, redzams, ka līdzšinējie darbības novērtēšanas rezultāti ir ļoti augsti, kā rezultātā tie neparāda objektīvu situāciju valsts pārvaldē. Tas savukārt apgrūtina to jomu noteikšanu, kurās nepieciešama darba snieguma uzlabošana. Turklāt augsti vērtējumi neļauj identificēt talantus vadītāju un citās amatu grupās, atšķirot labu no izcila snieguma, un apdraud sekmīgu talantu vadības programmas īstenošanu valsts pārvaldē. Kā liecina veiktā analīze, saskatāma arī likumsakarība, ka kopumā augstākus darbības novērtējumus saņem darbinieki, kuru funkcijās ietilpst garīgais darbs, piemēram, politikas plānošana, nevis atbalsta funkcijas vai fiziskais un kvalificētais darbs, kad galvenie darba pienākumi ir saistāmi ar esošās kārtības uzturēšanu un dažādu ikdienas pienākumu veikšanu, lai gan augsti vērtējumi teorētiski ir pieļaujami visās darbinieku grupās vienādi. Šādi vērtēšanas rezultāti liecina arī par Latvijas vadītāju nepietiekošām personāla kompetenču novērtēšanas prasmēm, ko apliecina ekspertu interviju rezultāti.

### *Kompetenču novērtējumā jānošķir labu no izcila snieguma*

Latvijas valsts pārvaldes dažāda līmeņa vadītāji salīdzinoši biežāk nekā citi valsts pārvaldē nodarbinātie visos darbības vērtēšanas kritērijos ir saņēmuši teicamu vai ļoti labu novērtējumu. Tas disonē ar pētījumā intervēto cilvēkresursu vadības ekspertu viedokli par vadītāju kompetenču trūkumu valsts pārvaldē. Šāda atšķirība ļauj secināt, ka vadītāju vērtējumu varētu ietekmēt, pirmkārt, intervēto ekspertu novērotā tendence, ka zemāks vadītāja vērtējums ir uzskatāms par viņa autoritātes diskreditēšanu, un, otrkārt, ka vadītājs tiek vērtēts šaurākā izpratnē – drīzāk kā eksperts un savas nozares profesionālis (autoritāte), nevis kā komandas veidotājs un iedvesmotājs (līderis).

Apkopojot visu līmeņu vadītāju kompetenču vērtēšanas rezultātus, redzams, ka visbiežāk vērtētās ir orientācija uz rezultātu sasniegšanu, spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību un darbinieku motivēšana un attīstīšana, savukārt visretāk vērtētās kompetences ir orientācija uz attīstību, attiecību veidošana un uzturēšana un organizācijas vērtību apzināšanās. Latvijas valsts pārvaldei būtu ieteicams pārskatīt, kādu kompetenču vērtējumam pievēršama lielāka un kādu – mazāka uzmanība. Šobrīd retāk vērtētās vadītāju kompetences ir tās, kuras atbilstoši literatūras pārskatam ir uzskatāmas par visnozīmīgākajām nākotnes vadītājiem. To retāk vērtēšana rada informācijas trūkumu par Latvijas valsts pārvaldes vadītāju gatavību darboties un būt efektīviem nākotnes mainīgajā un neskaidrajā vidē, kā arī liecina par zināmu izpratnes trūkumu par šo kompetenču nozīmīgumu un orientēšanos ir īstermiņa mērķiem.

Balstoties uz pētījuma pirmajā un ceturtajā daļā veikto literatūras apkopojumu, tuvāko desmit gadu laikā vadītājus valsts pārvaldē sagaida daudzi izaicinājumi – globālās tendences demogrāfijā, ekonomikā, tehnoloģiju attīstībā, politikā, ekoloģijā un pilsoniskajā līdzdalībā veido arvien sarežģītāku un dinamiskāku vidi, kurā vadītājiem būs jāspēj ātri noorientēties, veidot un komunicēt skaidru vīziju saviem darbiniekiem. Vadītājiem ikdienā nāksies strādāt ar milzīgu un pieaugošu informācijas apjomu, demonstrēt rezultātus efektivitātes uzlabošanā gan personīgi, gan savās struktūrvienībās, vienlaikus izjūtot pastiprinātu sabiedrības un mediju interesi par darba procesu un rezultātiem. Pieaugoša nenoteiktība pieprasa augstāku atklātības līmeni, lai sabiedrība var sekot lēmumu pieņemšanai un labāk izprast iesaistītos riskus, tādējādi atklātība būs vēl viena valsts pārvaldei svarīga vērtība nākotnē.

### *Valsts pārvaldes vadītāju darbības vidē kļūst arvien komplicētāka*

Nākotnes vadītājiem būs jātiecas panākt augstāka līmeņa motivāciju no saviem darbiniekiem, stimulējot viņu iesaistīšanos, par spīti ierobežotiem finanšu resursiem darbinieku motivēšanā un konkurencei par talantīgākajiem darbiniekiem ar privāto un nevalstisko sektoru. Sarežģītie izaicinājumi un sabiedrības vēlme iesaistīties valsts pārvaldībā liks vadītājiem paralēli vadīt un meklēt līdzsvaru starp hierarhisku un uz attiecību tīklu balstītu organizāciju. Nepārtrauktas pārmaiņas un attīstība ārējā vidē rada spiedienu vadītājiem rīkoties elastīgi un nodrošināt nepārtrauktu attīstību gan personīgi, gan valsts pārvaldes organizācijās.

Valsts pārvaldes organizācijās nākotnē būs vajadzīgi gan līderi, gan vadītāji. Cilvēkiem vadošos amatos bez vadītāja uzdevumiem būs jāveic arī līderiem raksturīgās lomas – iedvesmojošas vīzijas veidošana un komunicēšana padotajiem, pārmaiņu vadīšana, darbinieku pašmotivācijas atraišana. Ilgtspējas uzturēšana gan no līderu cilvēciskā, gan sabiedrības un pasaules ekoloģiskā skatpunkta caurvīs sekmīgāko nākotnes organizāciju kultūras.

Nākotnes organizācijās līderi būs visos līmeņos – sākot ar tehniskās līderības iestāžu struktūru zemākajos līmeņos, komandas līderības vidējā līmeņa vadītāju amatos līdz pat organizācijas līderībai augstākā līmeņa vadītāju izpildījumā. Sadarbībā ar citu sektoru organizācijām valsts pārvaldes vadītāji un darbinieki veidos komandas/tīklus, kuros uzņemsies līdzdalības līderību. Vadītāju lomas nākotnes organizācijās mainīsies, vadītāji vairāk uzmanības veltīs sevis un citu attīstīšanai un savstarpējās mācīšanās vienam no otra procesiem, attiecību veidošanai valsts pārvaldē un ārpus tās, savukārt mazāk laika veltīs darba izpildes kontrolei.

Nākotnes vadītāju vērtībām būtu jāsakrīt ar valsts pārvaldes vērtībām, tādēļ nākotnē ir svarīgi atlasīt vadītājus, kuru personīgo vērtību sistēmā ir godīgums, atklātība, profesionalitāte, efektivitāte, orientācija uz klientu/ sabiedrību. Tā kā indivīda vērtību sistēma ir noturīga viņa personības daļa, kuru darba devējs tikpat kā nevar mainīt, tad piemērotākais brīdis, kad izvērtēt šo atbilstību, ir potenciālo vadītāju novērtēšana atlases procesā.

Nākotnes vadītājiem būs nepieciešamas daudzas kompetences, tostarp, darbinieku vadīšana un motivēšana, skaidrības veidošana, emociju vadība, komunikācija un ietekmēšana, dažādības tolerance, pārmaiņu vadība, orientācija uz attīstību, konceptuāla un sistēmiska domāšana, kā arī virkne kompetenču, kas nepieciešamas uz līdzdalību orientētai vadībai. Izvērtējot daudzveidīgos kompetenču sarakstus, rodas šaubas par vadītāju spēju augstā līmenī attīstīt visas nākotnē nepieciešamās kompetences. Saglabājoties vismaz daļēji hierarhiskai organizācijas struktūrai, vadītāju kompetenču modeli ietekmēs viņu vieta organizācijas struktūrā, piemēram, konceptuāla domāšana būs svarīgāka augstākā līmeņa vadītājiem. Tomēr, tā kā nākotnes valsts pārvaldē būtiski pieaugs arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāju loma un atbildība, īpaši šajos vadības līmeņos darbam nepieciešamo kompetenču modelis būs plašāks nekā šobrīd. Tādējādi viena no svarīgākajām kompetencēm jebkuram vadītājam būs orientācija uz attīstību, jo tieši tā ļaus ātri pielāgoties – pilnveidot esošās, kā arī attīstīt jaunas nozīmīgas kompetences sekmīgam darbam nākotnes valsts pārvaldē.

Nākotnes vadītāja rīcībā ir plašs vadības instrumentu klāsts, lai motivētu, attīstītu darbiniekus un nodrošinātu, ka viņi izprot veicamos uzdevumus, kas nepieciešams, lai veicinātu augstu darba sniegumu. Šie instrumenti neprasa būtiskus finanšu resursus, to izmantošanai nepieciešama vadītāja labā griba. Atbalsts, kas vajadzīgs pašiem vadītājiem, ir praktiska dažādu prasmju apmācība/ treniņš, kas vērsts uz konkrēto instrumentu izmantošanas pilnveidošanu, taču arī bez formālas apmācības vadītāji var izmantot šos rīkus, analizējot veiksmes un neveiksmes ikdienas darbā ar cilvēkiem.

Ņemot vērā pētījuma ietvaros veikto literatūras un datu analīzi, tā ietvaros tika izstrādāti divi Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenāriji līdz 2025. gadam un pasākumu plāns „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”. Pirmais scenārijs aplūko Latvijas valsts pārvaldes attīstības virzienu situācijā, ja

**Nākotnē būs nepieciešami vadītāji-līderi visos organizācijas vadības līmeņos**

**Vadītāja personisko vērtību sistēmas saskaņotība ar valsts pārvaldes vērtībām jānosaka atlases procedūras laikā**

tiks turpinātas jau aizsāktās reformas cilvēkresursu politikas jomā un reformu gaita paliek nemainīga. Savukārt otrais scenārijs aplūko valsts pārvaldes attīstību, ja reformas tiek vērstas uz sistemātisku jaunās paaudzes piesaisti un integrēšanu valsts pārvaldē un aktīvu rīcību paaudžu sadarbības un novecošanās jautājumu risināšanā.

Analizējot pirmā scenārija īstenošanos, turpinot jau aizsāktās reformas cilvēkresursu politikas jomā, nozīmīgākie ieguvumi būtu skaidri cilvēkresursu politikas piemērošanas nosacījumi dažādām amatu grupām, darba vides paredzamība un stabilitāte, kas darbiniekiem rada drošības sajūtu, pakāpeniska kompetenču pieejas iedzīvināšana personāla vadības procesos un administratīvo un rutīnas funkciju apjoma samazināšanās, īstenojot atbalsta funkciju centralizāciju un automatizāciju. Kā iespējamie riski pirmā scenārija gadījumā minams mērenais reformu temps, politikas iniciatīvu ieviešanas kavēšanās politiskās gribas vai ierobežoto resursu dēļ, reformu trūkums valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā, elastības trūkums cilvēkresursu vadībā, kas var veicināt atsevišķu darbinieku grupu neapmierinātību un gatavību pamest darbu valsts pārvaldē, orientācija uz stabilitātes saglabāšanu ar augstu pretestību pārmaiņām. Šādā situācijā pastāv arī risks, ka valsts pārvaldes darbinieku vecuma struktūra veicinās vērtību un darba stilu polarizāciju, kas kavēs valsts pārvaldē strādājošo savstarpējo sadarbību.

**Līdzšinējās Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas reformas nodrošina mērenu attīstības tempu un darba vides stabilitāti**

Savukārt otrā scenārija īstenošanās gadījumā, kad reformas tiek vērstas uz sistemātisku jaunās paaudzes piesaisti un aktīvu paaudžu sadarbības un novecošanās jautājumu risināšanu, galvenais ieguvums ir cilvēkresursu attīstības stratēģijas plānošana un izstrāde atbilstoši valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības aktuālajām un nākotnes vajadzībām, kas samazina nepieciešamos resursus cīņai ar dažādu problēmu radītajām sekām. Tādējādi scenārijs paredz būtisku valsts pārvaldes organizācijas kultūras transformāciju, kuras rezultātā tiktu veicināta individuālās atbildības uzņemšanās visos valsts pārvaldes līmeņos un uz sadarbību orientēta darba vide. Tā rezultātā valsts pārvaldes organizācijas struktūra kļūtu plakanāka un, pateicoties IKT izmantošanai, procesu un funkciju analīzei un optimizācijai, samazinātos administratīvo un rutīnas funkciju apjoms. Otrā scenārija īstenošanās paredz arī personāla vadības kopējās kapacitātes stiprināšanos, radot sinerģijas iespējas starp vadītājiem kā personāla vadītājiem un personāla funkcijas speciālistiem kā personāla vadības nozares ekspertiem, kas spēj nodrošināt konsultācijas un atbalstu vadītājiem. Pieaug darbinieku motivācija un darba atdeve, nostiprinot cilvēkresursu attīstības politikas lomu valsts pārvaldē un piedāvājot elastīgus un individuālus personāla vadības risinājumus. Vienlaikus pētījumā ir noteikta virkne risku faktoru, kas varētu kavēt šī scenārija īstenošanos. To starpā nozīmīgākie ir stratēģiskas un centralizētas cilvēkresursu plānošanas funkcijas vājums, kas apgrūtina vajadzīgo un esošo kompetenču analīzi un nākotnes vajadzību prognozēšanu, un pārmaiņu vadības kapacitātes trūkums valsts pārvaldē, no kā izriet virkne citu risku, piemēram, augstu valsts pārvaldē nodarbināto pretestība organizācijas kultūras un struktūras reformu īstenošanai, nesistemātiska un nepietiekama ārējā komunikācija par valsts pārvaldē īstenoto reformu mērķiem un gaitu, kā arī sasniegumiem un reformu īstenošanas ieguvumiem.

**Proaktīva cilvēkresursu vadības politika iekļauj valsts pārvaldes organizācijas kultūras transformāciju**

Otrā scenārija īstenošanos apdraudošo risku vismaz daļēju novēršanu veicinātu pētījumā izstrādātais pasākumu plāns „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”. Tas aptver vienpadsmit rīcības virzienus, kuru starpā būtiskākie ir ārējās komunikācijas attīstība, lai sekmētu sabiedrības izpratni par valsts pārvaldes darbu, sniegtajiem pakalpojumiem un to pilnveidošanu, programmu izstrāde, lai proaktīvi piesaistītu un noturētu valsts pārvaldei nepieciešamās kompetences, uz klientu orientēta valsts pārvaldes darba kultūra, lai celtu valsts pārvaldes reputāciju, vadītāju – līderu attīstība visos valsts pārvaldes vadības līmeņos, kas virzīs mērķu sasniegšanu un vienlaikus nodrošinās atbalstu darbiniekiem jau uzsāktu un plānotu pārmaiņu īstenošanā valsts pārvaldē, un sadarbības stiprināšana dažādu paaudžu darbinieku starpā, respektējot viņu atšķirīgo darba un dzīves pieredzi, vērtības, vajadzības un motivāciju.

# PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

Pētījuma mērķu sasniegšanai un uzdevumu izpildei izvēlētā metodoloģija paredz kombinētu kvantitatīvo un kvalitatīvo socioloģisko pētījumu datu ieguves un apstrādes metožu izmantošanu, papildinot to ar plašu teorētiskās literatūras analīzi. Pētījuma metodoloģija ir saskaņota ar pētījuma pasūtītāja (Valsts kancelejas) izveidoto pētījuma uzraudzības padomi.

## *Teorētiskās literatūras izpēte par valsts pārvaldes attīstības tendencēm nākotnē*

Aktivitātes mērķis ir sagatavot pārskatu, balstoties uz pieejamajiem pētījumiem, aptaujām un publikācijām par publiskā sektora attīstības perspektīvām ES valstīs. Pārskatā tika aplūkotas šādas tēmas, atbilstoši kurām ir strukturēts sagatavotais literatūras pārskats:

- 1. Valsts pārvaldes vērtības un darba saturs:** valsts pārvaldes tradīciju, vērtību un dominējošās kultūras nozīme un nākotnē gaidāmās izmaiņas. Prognoze par iespējamajām izmaiņām valsts pārvaldes misijā, vērtībās, mērķos, kultūrā un darba saturā (saturiskajos virzienos);
- 2. Valsts pārvaldes tēls:** valsts pārvaldes kā pievilcīga darba devēja iespējamā attīstība, un risinājumi tam, kā padarīt valsts pārvaldi par atraktīvu darba devēju jaunajai paaudzei;
- 3. Valsts pārvaldei nepieciešamo zināšanu un kompetenču piesaistīšanas, saglabāšanas un noturēšanas iespējas.** Analīze par to, kādas zināšanas, prasmes un kompetences valsts pārvaldē šobrīd ir pietiekamā apmērā un kādas trūkst, akcentējot tās kompetences, prasmes un zināšanas, kuras būs īpaši aktuālas nākotnē. Ieteikumu izstrāde augsti kvalificētu esošo nodarbināto noturēšanai valsts pārvaldē un jaunu speciālistu piesaistei;
- 4. Nākotnes darba tirgus un tā ietekme uz valsts pārvaldi:** izmaiņas pieprasījumā pēc nodarbinātajiem; jaunas prasības, zināšanas, prasmes un kompetences, kuras būs būtiskas rītdienas darba tirgum, un kā tas ietekmēs valsts pārvaldi, piemēram, vai un cik liela nozīme nākotnē būs stratēģiskajai plānošanai un redzējumam, vai tas būs iespējams un nepieciešams, ņemot vērā straujās pārmaiņas ikdienā. Prognoze par to, kādi amati izzudīs (nebūs aktuāli vai tiks automatizēti) un kas radīsies to vietā, kā mainīsies amatu saturs un nodarbināto ikdiena, piemēram, vai samazināsies iestāžu administratīvās un atbalsta funkcijas, kādas profesijas tiks īpaši akcentētas, kādas izmaiņas var radīt robotizācija un datorizācija;
- 5. Sabiedrības novecošanās procesu ietekme uz valsts pārvaldi:** riski, ko valsts pārvaldē var radīt nodarbināto novecošanās un jauno darbinieku nepietiekamība, nodarbināto vecuma struktūra valsts pārvaldē un tās analīze, nepieciešamās izmaiņas valsts pārvaldes darba vidē (saistībā ar t.s. aktīvo novecošanos), lai tā darbotos, ņemot vērā nākotnes vecuma struktūru, kā arī nepieciešamā rīcība ar nodarbināto novecošanos saistīto risku mazināšanai;
- 6. Vide un sadarbība:** skaidrojums tam, kā attīstīsies starpfunkciju sadarbības nozīme, komandas/projektu darba un individuālā darba līdzāspastāvēšana un savstarpējā ietekme, tehnoloģiju ietekme uz komunikāciju un savstarpējām attiecībām, funkciju un darbību automatizācijas attīstība, prognoze par izmaiņām attiecībā uz valsts pārvaldes mobilitāti un atvērtību;
- 7. Pārmaiņas darba organizācijā:** izmaiņas organizācijas struktūrās, virzība no hierarhis-kas uz matricas, plakanāka vai cita veida struktūrām, struktūru izmaiņu ietekme uz lēmumu pieņemšanu, dažāda līmeņa darbinieku atbildību un citiem aspektiem. Elastīga darba laika un attālināta darba iespējas un ietekme uz darba rezultātiem, darbinieka veiktspēju un motivāciju;
- 8. Izmaiņas personāla vadības procesos:** būtiskākie personāla vadības procesi, izmaiņas procesos (procesu, kas kļūs neaktuāli vai izzudīs, un procesi, kuri veidosies no jauna, radīsies papildus esošajiem procesiem). Procedūru un procesu attīstības virzieni un ietekme uz personāla vadības funkciju īstenošanu.



Literatūras meklēšanā tika izmantotas starptautisko publikāciju datu krātuves, piemēram, EBSCO, EconBiz, JSTOR, SSRN u.tml., dažādu starptautisku institūciju, kuras nodarbojas ar pētniecību, mājas lapas (piemēram, OECD, Pasaules Banka u.tml.), kā arī Latvijas un ārvalstu autoru publikācijas, kurās norādītas atsauces uz citiem informācijas avotiem.

## **Cilvēkresursu vadības ekspertu intervijas**

Aktivitātes mērķis ir novērtēt un sagatavot pārskatu par Latvijas valsts pārvaldes iekšējo kultūru, darba organizāciju, nepieciešamo ekspertīzi un citiem aspektiem (piemēram, nākotnes izaicinājumiem un attīstības perspektīvām). Aktivitātes ietvaros tika veiktas 8 ekspertu intervijas.

## **Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto statistiskais raksturojums**

Lai izstrādātu Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenārijus tuvākajiem desmit gadiem un izstrādātu Latvijas pārvaldes kā labākā darba devēja pasākumu plānu, pētījuma ietvaros veikta pieejamo statistikas datu analīze.

Raksturojot valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto sociāli demogrāfisko un nodarbinātības profilu, izmantoti Finanšu ministrijas dati. Šajā pārskatā ar tiešajā valsts pārvaldē nodarbinātajiem tiek saprasti ministriju un ministriju padotības iestāžu un Ministru kabineta padotībā esošos iestāžu (Pārresoru koordinācijas centra, Valsts kancelejas, KNAB u.tml.) darbinieki. No aprēķiniem ir izslēgti šādu tiešajā valsts pārvaldē ietilpstošo institūciju darbinieki: valsts tehnikumi, mūzikas skolas (t.sk. pedagogi), tiesneši, tiesnešu palīgi, Valsts policija, Robežsardze, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests, leslodzījuma vietu pārvalde (t.sk. amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm), Nacionālie bruņotie spēki (t.sk. karavīri), Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests (t.sk., ārsti), sociālās aprūpes centri. Kopumā, analīzē tika aptvertas 105 valsts iestādes.

Raksturojot Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto kompetencu vērtējumu, izmantoti Valsts kancelejas administrētajā „Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmā” (sistēma NEVIS) ievadītie dati. Pētījuma vajadzībām bija pieejami novērtējumi, kas veikti par 2013. gadu.

## **ES valsts pārvaldes vecuma un dzimuma struktūra**

Aktivitātes mērķis ir datu apkopošana par situāciju ES dalībvalstīs, izvērtējot, cik lielā mērā valsts pārvaldes novecošanās un attiecīgi jauniešu piesaistīšana ir vai nav problēma, uzmanību pievēršot jauniešu līdz 25 gadu vecumam nodarbinātībai ES valstu pārvaldēs, un analizējot, vai šīm tendencēm ir saistība ar pozitīvu vai negatīvu valsts pārvaldes tēlu. Saskaņā ar EUROSTAT sniegto informāciju ES mērogā netiek vākta detalizēta informācija par valsts tiešās pārvaldes iestāžu vecuma un dzimuma struktūru, tāpēc pētījumam nepieciešamā informācija tika iegūta, izsūtot aptaujas anketu caur EUPAN tīklu.

Kopumā tika saņemtas atbildes no 25 valstīm – 24 ES dalībvalstīm un Norvēģijas, no kurām divas no valstīm atzina, ka nevar sniegt nepieciešamo informāciju. Tādējādi pētījumā ir apkopota informācija par 22 ES dalībvalstu un Norvēģijas valsts tiešās pārvaldes darbinieku vecuma un dzimuma struktūru. Dati ir pieejami par šādām valstīm: Austrija, Beļģija, Bulgārija, Dānija, Francija, Grieķija, Igaunija, Īrija, Itālija, Kipra, Latvija, Lietuva, Luksemburga, Nīderlande, Polija, Portugāle, Slovākija, Slovēnija, Somija, Ungārija, Vācija, Zviedrija un Norvēģija. Valstis, kuras atbildēja, ka pieprasīto informāciju nespēj sniegt, ir Čehija un Rumānija. Savukārt četras valstis – Lielbritānija, Horvātija, Malta un Spānija – izsūtīto datu pieprasījumu neaizpildīja.

Lai iegūtā informācija būtu salīdzināma, anketā tika sniegta valsts tiešās pārvaldes definīcija, saskaņā ar kuru dati bija jāapkopo par nozaru ministrijām un to padotības iestādēm, izslēdzot reģionālās, vietējās un pašvaldību iestādes, kā arī valsts nodarbināto veselības aprūpes personālu, skolotājus, policiju, tiesnešus, militārpersonas un valsts uzņēmumos nodarbinātos. Izsūtītajā anketā dalībvalstīm tika lūgts sniegt šādu informāciju par valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem:

- kopskaitu un nepilnu darba laiku strādājošo skaitu;
- sieviešu īpatsvaru;
- vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto sieviešu īpatsvaru;
- nodarbināto vecuma struktūru;
- vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto vecuma struktūru;
- nodarbinātības valsts pārvaldē ilgumu.

Lai varētu raksturot situācijas izmaiņas pēdējo četru gadu laikā, anketā tika noteikti divi informācijas atskaites punkti – 2010. gada 1. janvāris un 2014. gada 1. janvāris, ņemot vērā, ka anketas izsūtīšanas laikā dati uz 2015. gada 1. janvāri vēl varētu nebūt pieejami.

Tā kā informācija par valsts pārvaldē nodarbināto skaitu tika sniegta ļoti atšķirīgi, savukārt datus par nodarbinātības valsts pārvaldē ilgumu atbilstoši anketā noteiktajai definīcijai un laika griezumam spēja sniegt tikai 11 valstis, šie dati turpmākā pārskatā nav iekļauti.

### **legūto datu salīdzināšanu un interpretāciju apgrūtina šādi aspekti:**

1. Valstis sniedza datus, balstoties uz savu valsts tiešās pārvaldes jēdziena definīciju, kas ierobežo iespējas veikt datu tiešu salīdzinājumu.
2. Valstis mainīja atskaites datumus, visbiežāk – uz iepriekšējā gada 31. decembri. Atsevišķos gadījumos atskaites punkta maiņa atšķīrās. Gadījumi, kad valstis ir mainījušas sniegto datu atskaites datumus, ir norādīti attiecīgo attēlu piezīmēs.
3. Valstis mainīja anketā noteiktās vecuma grupu robežas, kas arī ir norādīts attiecīgo zīmējumu piezīmēs. Tā kā daļa valstu attēloja datus plašākās vecuma grupās, nekā bija noteikts anketā, tad parādīt valsts pārvaldē strādājošo jauniešu līdz 25 gadu vecumam īpatsvaru par visām valstīm nav iespējams. Tādējādi nodarbināto īpatsvars sākotnēji ir attēlots trīs galvenajās vecuma grupās (līdz 29 gadu vecumam, 30-49 gadi, 50 un vairāk gadi) par visām valstīm, kuras sniegušas informāciju, un detalizēti par jauniešu īpatsvaru – tikai tām valstīm, kuras sniedza informāciju atbilstoši datu pieprasījumam.
4. Dati par dzimuma un vecuma struktūru tika sniegti procentos, taču tie ir aprēķināti gan no darbinieku skaita, neņemot vērā viņu darba slodzi, gan izsakot darbinieku skaitu pilna darba laika vienībās atbilstoši tam, kā tiek veikta datu uzskaitē katrā no valstīm.

Tā kā publiskajā telpā nav pieejami detalizēti valsts pārvaldes tēla mērījumi par katru ES dalībvalsti, kas veikti pēc vienotas metodoloģijas, valsts pārvaldes tēla (pozitīva vs negatīva) raksturojumu aizvieto dati par uzticēšanos attiecīgās valsts valdībai, kas iegūti Eiropas Savienības mēroga *Eurobarometer* 2014. gada rudens mērījumā. Uzticēšanās raksturošanai izmantoti aptaujas rezultātu apkopojuma pielikumā pievienotās datu tabulas, kurās attēloti dati par katru valsti atsevišķi<sup>2</sup>.

### **ES valstu gadījumu izpēte**

Aktivitātes mērķis ir veikt situācijas analīzi (gadījumu izpēti) par trīs ES dalībvalstīm, kurās ir izteiktas problēmas ar valsts pārvaldē nodarbināto novecošanos un jaunās paaudzes piesaisti valsts sektoram, un trīs ES dalībvalstīm, kuras sekmīgi risina šīs problēmas. Lai atlasītu valstis gadījumu piemēru izpētei, tika veikta sākotnējā OECD datu izpēte par valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūru un pieejamajiem literatūras avotiem. Valstu izvēlē tika pielietoti šādi kritēriji:

1. Valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūra, atlasot valstis ar salīdzinoši lielu un mazu jaunākās paaudzes (līdz 30 gadu vecumam) īpatsvaru no kopīgā nodarbināto skaita. Sākotnējai valstu atlasei izmantoti OECD dati, savukārt turpmākajā šī ziņojuma izstrādē izmantota šī pētījuma ietvaros sniegtā un ziņojuma otrajā daļā aplūkotā valstu informācija;
2. OECD pārskati par īstenoto reformu dažādību, lai risinātu valsts pārvaldes novecošanās problēmu. Gadījumu analīzei tika atlasītas valstis, kuras ir piemērojušas daudzveidīgākus

2 Standard Eurobarometer 82/Autumn 2014. PUBLIC OPINION IN THE EUROPEAN UNION. Tables of Results; p.40. Pieejams: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb82/eb82\\_anx\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb82/eb82_anx_en.pdf)

instrumentus, piemēram, īstenojušas ne tikai pensiju sistēmas reformas, bet arī dažādas vecākās paaudzes darbaspēka mūžizglītības programmas<sup>3</sup>.

Piemērojot iepriekš minētos kritērijus, trīs dalībvalstu, kas sekmīgi risina novecošanās problēmu, starpā tika atlasītas Francija, Dānija un Polija, jo neatkarīgi no īstenojamajām reformām tām raksturīga relatīvi jaunāka valsts pārvalde, savukārt trīs valstu starpā, kurām ir aktuāla novecošanās problēma, ir Itālija, Vācija un Somija, lai gan Vācija, piemēram, ir to valstu starpā, kas pielietojušas daudzveidīgu instrumentu klāstu, lai mazinātu valsts pārvaldes novecošanās problēmu. Tā kā kopumā relatīvi jaunāka valsts pārvaldes vecuma struktūra ir raksturīga jaunajām ES dalībvalstīm, tad gadījumu izpētes mērķiem tika atlasīta viena jaunā ES dalībvalsts (Polija kā viena no lielākajām iedzīvotāju skaita ziņā, par kuru ir pieejama detalizēta informācija) un divas vecās ES dalībvalstis, kuru pieredze uz citu veco ES dalībvalstu fona ir uzskatāma par atšķirīgu un tāpēc – izpētes vērtu.

## Latvijas augstskolās studējošo jauniešu aptauja

Jauniešu aptaujas mērķis ir noteikt jaunās paaudzes prasības attiecībā uz darbu un karjeru un raksturot jauno paaudzi kā potenciālo (nākotnes) darba ņēmēju. Šī mērķa sasniegšanai tika aptaujāti jaunieši vecumā no 18 līdz 30 gadiem, kas studē un/vai paralēli studijām strādā vai pēdējo divu gadu laikā ir pabeiguši studijas un uzsākuši darba gaitas. Pētījuma ietvaros tika aptaujāti dažādu Latvijas augstskolu studenti 13 augstskolās:

1. Latvijas Universitāte;
2. Rīgas Tehniskā universitāte (ieskaitot reģionālās filiāles);
3. Rīgas Stradiņa universitāte;
4. Kultūras akadēmija;
5. Biznesa augstskola „Turība”;
6. Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola;
7. Rīgas Ekonomikas augstskola;
8. Daugavpils Universitāte;
9. Latvijas Lauksaimniecības universitāte;
10. Liepājas Universitāte;
11. Rēzeknes Augstskola;
12. Ventspils Augstskola;
13. Vidzemes Augstskola.

Jauniešu aptauja tika īstenota 2015.gada 3.-19. februārī. Aptaujā tika izmantotas divas aptaujas metodes – anketēšana uz vietas auditorijā un elektroniskā aptauja, izmantojot augstskolu studentu un absolventu e-pastus. Sasniegtais izlases apjoms aptaujā ir 1685 respondenti, no kuriem lielākā daļa – 1377 respondenti – ir pilna laika bakalaura līmeņa studenti, 195 ir maģistratūras līmeņa studenti, bet 113 respondenti ir absolventi. Izmantotā izlases metode – kvotu izlase, ņemot vērā šādas pazīmes – valsts un juridisko personu dibinātās (privātās) augstākās izglītības institūcijas, pilna laika studentu skaits augstskolās dažādos programmu līmeņos, studiju tematiskās grupas (nozares). Kvotu aprēķiniem izmantoti Izglītības un zinātnes ministrijas dati par studentu skaitu augstskolās 2013./2014 mācību gadā (izvērstis izlases apraksts ir pievienots 1. pielikumā).

Raksturojot aptaujāto jauniešu kopu, jāuzsver šādas augstskolu studentu un absolventu aptaujas īpatnības: 40% no aptaujātiem ir vīrieši, 60% ir sievietes; 80% aptaujāto uzskata sevi par latviešiem, 17% – par krieviem, 3% – norāda piederību pie kādas citas tautības; 75% aptaujāto jauniešu mācījās Rīgas augstskolās, 25% – augstskolās reģionos; 31% aptaujāto jauniešu apgūst specialitātes sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību jomā, 19% – apgūst specialitātes dabas zinātņu, matemātikas un informācijas tehnoloģiju jomā, 16% – apgūst specialitātes inženierzinātnēs, ražošanā un būvniecībā, 11% – apgūst specialitātes veselības aprūpes un sociālās labklājības jomās, 9% – apgūst specialitātes

3 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p.31.



humanitāro zinātņu un mākslas jomā, bet atbilstoši 6%, 3% un 4% apgūst specialitātes pakalpojumu jomā, izglītības jomā un lauksaimniecībā. Lai nodrošinātu maģistratūras un absolventu grupu pietiekošu pārstāvniecību, izlase tika paplašināta vecuma ziņā, iekļaujot arī studentus un absolventus līdz 30 gadu vecumam. Jaunieši vecumā no 18-20 gadiem veido 44% aptaujāto kopuma, jaunieši vecumā no 21-23 gadiem ir 40%, jaunieši vecumā no 24-25 gadiem ir 8%, bet studenti un absolventi, kas ir vecumā no 26 līdz 30 gadiem, ir 8% visu aptaujāto jeb 139 respondenti.

Lai gan sākotnējais darba uzdevums paredzēja, ka aptaujā aptverami jaunieši 18-25 gadu vecumā, mērķa grupa tika paplašināta līdz 30 gadu vecumam. Šāds lēmums tika pieņemts citas darba uzdevumā noteiktās prasības dēļ, proti, aptaujāt arī tādus jauniešus, kuri beiguši studijas un uzsākuši darba gaitas. Vairums Latvijas jauniešu pabeidz vidusskolu 19 gadu vecumā, maģistratūras studiju provizorisks absolvēšanas vecums ir 24-25 gadi, kas nozīmē, ka lielai daļai aptaujāto var nebūt vēlāmā darba pieredze. Lai iegūtu aptaujātos ar darba pieredzi, pētījuma darba grupa savā piedāvājumā plānoja aptaujāt ne tikai studējošos jauniešus, bet arī pēdējo divu gadu absolventus, kā rezultātā respondentu vecums pārsniedza noteikto 25 gadu vecuma robežu. Vairums pētījumā aptverto pēdējo divu gadu absolventu bija vecumā līdz 30 gadiem, kas arī noteica mērķa grupas pārdefinēšanas kritērijus.

### **Pieejamo publikāciju un pētījumu analīze nākotnes valsts pārvaldes vadītāja raksturojumam**

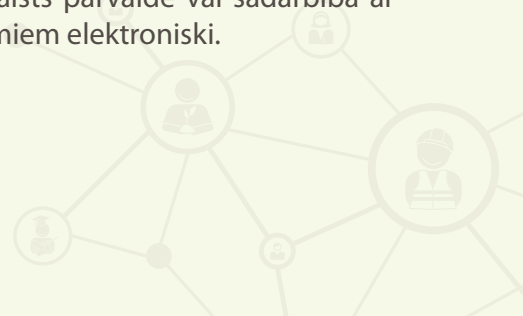
Aktivitātes mērķis ir, balstoties uz dažādiem literatūras avotiem, sagatavot nākotnes vadītāja raksturojumu, analizējot vadītāju un līderu lomas un nepieciešamās kompetences. Kopumā analīzē tika aptverti šādi jautājumi:

1. nepieciešamība pēc vadītāja amata, vai vadītāju vietā nāks līderi, vai līderiem ir jābūt vadītājiem;
2. labam nākotnes vadītājam nepieciešamās kompetences, zināšanas, prasmes un attieksmes (piemēram, spēja vadīt pārmaiņas, dažādību un sekmīgi organizēt paaudžu sadarbību);
3. nākotnes vadītāju būtiskākās vērtības un misija;
4. vadītāju tipi un vadības stili, kas būs pieprasīti un spēs nodrošināt efektīvu un kvalitatīvu iestādes darbu;
5. nākotnes vadītājam nepieciešamie instrumenti, lai motivējoši iedarbotos uz darbiniekiem un veicinātu mērķu sasniegšanu;
6. atbildības un lomu pārdale starp vadītājiem un padotajiem, sagaidāmās izmaiņas vadītāju un darbinieku savstarpējās attiecībās, talantu vadība;
7. iespējamās problēmas, ar kurām nākotnē būs jāsasopas vadītājiem.

Literatūras meklēšanā tika izmantotas starptautisko publikāciju datu krātuves, piemēram, EBSCO, EconBiz, JSTOR, SSRN u.tml., dažādu starptautisku institūciju, kuras nodarbojas ar pētniecību, mājas lapas (piemēram, OECD, Pasaules Banka u.tml.), konkrētu tēmai veltītu žurnālu publikāciju krātuves (piemēram, *International Journal of Leadership in Public Services*), kā arī Latvijas un ārvalstu autoru publikācijas, kurās norādītas atsauces uz citiem informācijas avotiem.

### **Cilvēkresursu vadības ekspertu fokusa grupas diskusija**

Aktivitātes mērķis ir veidot diskusiju par vadītāju un līderu lomām un kompetencēm valsts pārvaldē, iespējam ieviest Latvijas valsts pārvaldē dažādus līderības modeļus. Fokusa grupas diskusija notika 2015. gada 19. februārī. Tajā piedalījās seši eksperti (valsts pārvaldē strādājoši vadītāji, personāla vadības un cilvēkresursu vadības jomas eksperti ar pieredzi darbā valsts pārvaldē vai sadarbībā ar valsts pārvaldi), viens eksperts iesniedza atbildes uz diskusijas jautājumiem elektroniski.



# VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBAS TENDENCES NĀKOTNĒ

## 1.1. Valsts pārvaldes vērtības un darba saturs

Vispārīgi definējot, vērtības ir principi, standarti, kas veido pamatu spriedumiem un rīcības alternatīvu izvēlei<sup>4</sup>. Organizāciju kontekstā vērtības ir normatīvas vadlīnijas, kas nosaka organizācijā vēlamo rīcību un attieksmes. Vērtības veido morālo pamatu organizācijas mērķiem un aktivitātēm<sup>5</sup>. Valsts pārvaldē aktuālās vērtības iespējams iedalīt četrās pamatkategorijās<sup>6</sup>:

- **Morāli ētiskās vērtības:** godīgums, taisnīgums, atbildība, lojalitāte, izcilība, cieņa, atklātība, krietnums.
- **Demokrātiskās vērtības:** likuma vara, neitralitāte, atvērtība, atsaucīgums, reprezentativitāte, likumība, kā arī atbildība un lojalitāte, kas jau parādījās iepriekšējā kategorijā.
- **Profesionālās vērtības:** efektivitāte, ražīgums, pakalpojuma nodrošināšana, līderība, inovācija, kvalitāte, radošums, kā arī izcilība, kas pieskaitāma arī morāli ētiskajām vērtībām. Profesionālo vērtību kategorijā iespējams nošķirt tradicionālās vērtības (piemēram, efektivitāte) no jaunajām vērtībām (piemēram, inovācija).
- **Uz cilvēku orientētās vērtības:** rūpes, iecietība, pieklājība, līdzjūtība, drosme, labvēlīgums, humānisms, kā arī taisnīgums, kas vienlaikus pieder arī morāli ētisko vērtību kategorijai.

Kā rāda šī klasifikācija, striktas robežas starp kategorijām nav iespējams novilkt, jo atsevišķas vērtības pieder vairāk nekā vienai kategorijai (piemēram, atbildība ir gan morāli ētiskā, gan arī demokrātiskā vērtība; taisnīgums pieder gan uz cilvēku orientēto, gan morāli ētisko vērtību kategorijai). Turklāt katrā kategorijā minēti tikai vērtību piemēri; realitātē konkrēto vērtību ir vairāk, un tās var būt formulētas dažādi un ar atšķirīgu saturu atkarībā no valsts un katras konkrētās iestādes. Tomēr šīs kategorijas ir konceptuāli nodalāmas un reprezentē būtiskākos kritērijus, uz kuriem mūsdienu sabiedrībā vajadzētu balstīties valsts pārvaldes misijai. Šīs kategorijas ir abstraktas un caurvij visu valsts pārvaldes darbību. Alternatīvs skatījums uz valsts pārvaldes vērtībām saista konkrētas vērtības ar noteiktiem valsts pārvaldes pamatfunkciju un darba satura elementiem. Valsts pārvaldes vērtību izpēte atklājusi septiņus šādus elementus, katram atbilst sava vērtību kategorija ar noteiktu vērtību saturu<sup>7</sup>:

**1. Valsts pārvaldes devums sabiedrībai.** Šis ir centrālais valsts pārvaldes darbības elements, un tas ietver vērtības, kuras lielā mērā reprezentē valsts pārvaldes misiju. Šajā vērtību kategorijā ietilpst četras vērtību dimensijas. Pirmā ir kopējais labums un ar to saistītās sabiedrības interešu un sociālās saliedētības vērtības. Šī dimensija atspoguļo gaidas, ka valsts pārvalde kalpos sabiedrības interesēm kopumā, nevis atsevišķām grupām vai šauram personu lokam. Otra vērtību dimensija ir altruisms un ar to saistītās morāli ētiskās un uz cilvēku orientētās vērtības. Šīs vērtības atspoguļo cilvēcisko ieguldījumu kopējā labuma radīšanā un cieņu pret katru individuālo sabiedrības locekli un viņa tiesībām, brīvībām un vajadzībām. Trešā vērtību dimensija saistīta ar rūpēm par nākotnes paaudzēm. Tajā ietilpst uz ilgspējību orientētas vērtības, kuras atspoguļo sabiedrības vēlmi atstāt nākamajām paaudzēm tīru,

4 Van Der Wal, Z., Huberts, L., Van den Heuvel, H., & Kolthoff, E. (2006). Central values of government and Business: Differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*, 30(3/4), 314-364.

5 Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P.G., & Rovik, K.A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. London: Routledge.

6 Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719.

7 Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.

apdzīvojamo vidi un nenoplicinātus resursus. Ceturtā vērtību dimensija ir valsts pārvaldes tēls, kas raksturo, kā valsts pārvalde sevi prezentē pārējai sabiedrībai. Šī vērtību tipa būtība ir tādas valsts pārvaldes funkcionēšanas nodrošināšana, kas pelna sabiedrības cieņu un caur to nodrošina valsts pārvaldes sistēmas stabilitāti. Šeit ietilpst gan morāli ētiskās, gan demokrātiskās, gan arī profesionālās vērtības.

Komentējot šo aspektu, pētījumā intervēto Latvijas ekspertu skatījumā ļoti svarīgi ir tas, lai valsts pārvaldes darbiniekiem, neatkarīgi no amata un pozīcijas kopējā hierarhijā, būtu skaidra un saprotama valsts pārvaldes un arī katras atsevišķās iestādes vai struktūrvienības misija, tai pakārtotie mērķi un uzdevumi. Turklāt atsevišķo iestāžu darbības mērķiem jābūt noteiktiem tā, lai būtu skaidri redzama to saikne ar kopējo misiju. Tas pats attiecināms arī uz vērtībām – galvenajām vērtībām ir jābūt vienotām visām iestādēm un visiem valsts pārvaldē strādājošajiem, šādi veidojot arī vienotu, nevis sadrumstalotu valsts pārvaldi.

**2. Sabiedrības interešu transformācija valsts pārvaldes lēmumos.** Šis valsts pārvaldes darbības elements ir saistīts demokrātiskas pārstāvniecības un demokrātiska lēmumu pieņemšanas procesa nodrošināšanu sabiedrībā. Šajā vērtību kategorijā ietilpst pamatā dažāda veida vērtības, kas vērstas uz vairākuma varu, tautas interešu īstenošanu, kolektīvo izvēli, pilsoņu iesaistīšanos politiskajos procesos u.tml.

Pētījumā intervētie Latvijas eksperti uzsver, ka tēze par to, ka valsts pārvaldes misija ir darbs sabiedrības labā, priekšplānā izvirza jautājumu par kolektīvo gribu un sabiedrības spēju to apzināties un formulēt. Ja sabiedrība pati to nevar pilnībā izdarīt vai arī pastāv šķēršļi, lai paustu šo gribu, valsts pārvalde ir tā, kas definē kolektīvo gribu sabiedrības vietā. Taču šajā brīdī ir svarīgi, lai valsts pārvalde kā primārās saglabā sabiedrības, nevis politiskās varas, ekonomiskās elites vai atsevišķu pilsoniskās sabiedrības grupu intereses, un neaizstāj to ar savu iekšējo izpratni par kolektīvo gribu.

Lai gan viens no veidiem, kā nodrošināt sasaisti starp sabiedrības interesēm un valsts pārvaldes lēmumiem, ir sabiedrības iesaistīšana lēmumu pieņemšanā, Baltijas valstīs veiktā valsts pārvaldē strādājošo vērtību izpēte rāda visnotaļ viduvēju ierēdņu atbalstu pieaugošai sabiedrības tiešai un aktīvai iesaistei valsts pārvaldes procesos; augstākais atbalsts (57%) novērojams Latvijas valsts pārvaldē strādājošo vidū, kamēr zemākais (43%) – Igaunijas valsts pārvaldē strādājošo vidū. Atbalsts sabiedrības iesaistei valsts pārvaldē ir augstāks pašvaldībās nekā nacionālā līmeņa iestādēs.<sup>8</sup>

**3. Attiecības starp ierēdņiem un politiķiem.** Šī vērtību kategorija atspoguļo valsts pārvaldes uzbūves faktu, ka politiķi ir lēmumu pieņēmēji, savukārt ierēdņi valsts pārvaldes aparātā – šo lēmumu izpildītāji. Pat tad, ja konkrēts politiskais lēmums ir pretrunā ar valsts pārvaldes darbinieka personīgo pārliecību, no viņa vienalga tiek gaidīta šī lēmuma izpilde, ņemot vērā, ka politiķu lēmumos ir atspoguļota sabiedrības gribas pārstāvniecība<sup>9</sup>.

Latvijas ekspertu skatījums parāda atšķirības Rietumeiropas un Austrumeiropas valstu pieredzē attiecībā uz politiski pieņemto lēmumu īstenošanu. Lai gan teorētiskajā literatūrā tiek uzsvērti civildienesta kalpošana politiķiem kā lēmumu pieņēmējiem, Latvijas eksperti uzsvēra, ka praksē politikas mērķi un uzdevumi var atspoguļot šauras politiskās elites, nevis sabiedrības intereses, kuras ievēlētajiem politiķiem būtu jāpārstāv. Tādējādi tiek apdraudētas lielākā daļa no valsts pārvaldes pamatos iebūvētajām vērtībām un šo vērtību īstenošana attiecībā pret iedzīvotājiem. Tādos gadījumos sabiedrībā rodas neizpratne par valsts pārvaldes pieņemtajiem lēmumiem un šo lēmumu tiesisko pamatojumu. Savukārt šādas neizpratnes sekas ir negatīva valsts pārvaldes publiskā tēla veidošanās un nostiprināšanās sabiedrības apziņā.

Atziņas par politiskā faktora ietekmes mazināšanas nepieciešamību pamato arī citi Latvijā iepriekš veikti pētījumi. Piemēram, kā secināts 2013. gadā veiktā pētījumā par politikas plānošanu, politiskais faktors būtiski apgrūtināja politikas un attīstības plānošanu un negatīvi ietekmēja civildienesta darba

8 Pedersen, K.H., & Johannsen, L. (2014). Where and How You Sit: How Civil Servants View Citizens' Participation. *Administration & Society*.

9 Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.

efektivitāti<sup>10</sup>. Domājot par to, kā novērst šī faktora negatīvo ietekmi, jāņem vērā, ka Latvijas valsts pārvaldības sistēma ir veidota tā, ka valsts pārvalde nevar būt pilnībā brīva no politiskās ietekmes. Cilvēkresursu attīstības politikas kontekstā ieteicams, pirmkārt, veidot skaidrāku nošķirumu starp valsts pārvaldes politisko līmeni un civildienesta līmeni; otrkārt, meklēt un izmantot instrumentus, kas ļauj veidot un uzturēt pēc iespējas politiski neitrālu un profesionālu (nepieciešamo kompetenču un pieredzes izpratnē) civildienestu, piemēram, nodalot nozares administratīvo pārvaldību no politiskās, apzinot ārvalstu pieredzi un izvēloties tādas nozaru pārvaldības sistēmas, kuras sevi ir apliecinājušas kā efektīvas.

**4. Valsts pārvaldes attiecības ar sabiedrību kā veselumu.** Arī šai vērtību kategorijai ir vairākas dimensijas. Pirmā dimensija ir atvērtība pretstatā ierobežotai informācijas pieejamībai. Atvērtība var būt gan pasīva (valsts pārvaldes iestādes neslēpj savu darbību, atbild uz jautājumiem, publisko lēmumus) vai aktīva (valsts pārvaldes iestādes aktīvi informē sabiedrību par to interesējošajiem jautājumiem). Otrā dimensija ir interešu pārstāvēšana pretstatā neitralitātei. No vienas puses, valsts pārvalde sastāv no dažādām institūcijām, katrai no kurām ir sava specifiska funkcija, līdz ar to raksturīga arī specifisku sabiedrības interešu pārstāvēšana. Vēlme un spēja aizstāvēt šīs intereses pieder profesionālajām valsts pārvaldes vērtībām. No otras puses, valsts pārvaldē tiek uzsvērtas arī tādas profesionālās vērtības kā neitralitāte un objektivitāte (piemēram, sadalot budžeta līdzekļus tiem, kam tie objektīvi nepieciešami visvairāk). Pie šī paša vērtību tipa pieder arī kompromisa un interešu līdzsvarošanas vērtības. Trešā dimensija ir sacensība pretstatā sadarbībai. No vienas puses, valsts pārvaldei dažādos aspektos (piemēram, darba tirgū) ir jākonkurē ar privāto sektoru, un par vērtībām tiek uzskatīts elastīgums, efektivitāte, iespēju pamanīšana un izmantošana. No otras puses, sadarbība visos līmeņos ir valsts pārvaldes sekmīgas funkcionēšanas pamatā, un ar to saistītās uz cilvēku orientētās vērtības ir ļoti būtiskas.

**5. Valsts pārvaldes iekšējā organizācija un darba saturs.** Šī ir vērtību kategorija, kas atspoguļo valsts pārvaldes efektīvai funkcionēšanai nepieciešamos darbības modeļus un principus. Arī šeit iespējams izdalīt četrus vērtību tipus. Pirmais attiecas uz organizācijas darbības stabilitāti un ilgtspējību. Šeit ietilpst tādas vērtības kā stabilitāte, pielāgošanās, uzticamība. Otrā vērtību dimensija saistās ar inovāciju, dinamiku un aktivitāti, kas atspoguļo nepieciešamību pēc proaktīvas pieejas valsts pārvaldes funkciju pildīšanā un sabiedrības vajadzību apmierināšanā. Trešā vērtību dimensija ir produktivitāte, kas ietver efektivitāti, procesu optimizāciju, ekonomisku domāšanu, izmaksu samazināšanu. Savukārt ceturtā dimensija saistās ar cilvēkresursu attīstību un darba vides uzlabošanu. Jāatzīmē, ka šajā vērtību kategorijā biežāk kā citās vērtību kategorijās ir iespējami vērtību konflikti. Piemēram, stabila organizācijas funkcionēšana kā vērtība var nonākt pretrunā ar nepieciešamību pēc inovācijas; ekonomiskā efektivitāte ne vienmēr būs viegli apvienojama ar darbinieku attīstības vajadzību.

**6. Valsts pārvaldes darbinieku uzvedība.** Šajā kategorijā ietilpst vērtības, kuras atspoguļo prasības individuālo valsts pārvaldes darbinieku rīcībai, veicot savus pienākumus, proti, strādāt atbildīgi un kompetenti. Šeit ietilpst pamatā profesionālās un morāli ētiskās vērtības – godīgums, morālo standartu ievērošana, ētisko problēmu apzināšanās, atbildība un profesionalitāte.

**7. Valsts pārvaldes attiecības ar sabiedrības locekļiem kā indivīdiem.** Arī šajā vērtību kategorijā izdalāmas vairākas dimensijas. Pirmā ir likumība, kas ietver indivīda tiesību aizsardzību, vienlīdzīgu attieksmi pret visiem, likuma varu un taisnīgumu. Otrā dimensija atspoguļo nepieciešamību likumus piemērot saprātīgi, sekojot likuma garam un ņemot vērā katra individuālā gadījuma apstākļus un situācijas kopainu, nevis automātiski, bez izpratnes un iedziļināšanās piemērojot likuma burtu. Trešā dimensija uzsver dialoga svarīgumu starp valsts pārvaldi un sabiedrības locekļiem. Tā balstās uz ideju, ka pilsoņi un valsts pārvalde savstarpēji mācās viens no otra, un efektīva valsts pārvalde nav iespējama bez aktīvas pilsoņu līdzdalības tajā. Ceturtā dimensija šajā kategorijā ir orientācija uz klientu, kas atspoguļo nepieciešamību laipni un laicīgi atbildēt uz katra iedzīvotāja vajadzībām.<sup>11</sup>

10 Baltic Institute of Social Sciences (2013). *Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu un attīstības plānošanas sistēmas ietekmes novērtējums*. Rīga: Baltic Institute of Social Sciences.

Pieejams: [http://www.pkc.gov.lv/images/BISS\\_Gala\\_zinojums.pdf](http://www.pkc.gov.lv/images/BISS_Gala_zinojums.pdf) (19.01.2015.)

11 Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.



Kā redzams, tad valsts vērtību pamatkategorijas (morāli ētiskās, demokrātiskās, profesionālās un uz cilvēku orientētās vērtības) var parādīties visos valsts pārvaldes darbības elementos un funkcijās. Konkrēto vērtību formulējums var atšķirties atkarībā no katras valsts kultūras un valsts pārvaldes organizācijas īpatnībām.<sup>12</sup> Tomēr būtiski uzsvērt, ka tiešā vai netiešā veidā gan minētās vērtības, gan arī minētās valsts pārvaldes pamatelementi ir satopami un atpazīstami jebkuras demokrātiskas valsts pārvaldē un var kalpot par pamatu tās mērķu un kultūras analīzei.

Analizējot valsts pārvaldē strādājošo individuālo atbalstu minētajām valsts pārvaldes vērtībām, ir konstatēts, ka par svarīgākajām tiek uzskatītas tādas vērtības kā atbildība, likumība, godprātība, kā arī uzticamība, efektivitāte un ekspertīze. Interesanti, ka pēdējās trīs vērtības (kā arī atbildību) starp svarīgākajām min arī privātajā sektorā strādājošie.<sup>13</sup> Var apgalvot, ka ir noteikta organizācijas vērtību grupa, kurā pamatā ietilpst profesionālās vērtības un kuru mērķis ir organizācijas darbības efektivitātes nodrošināšana, kas ir kopīga gan valsts pārvaldē, gan nevalstiskajā sektorā strādājošajiem. Savukārt valsts pārvaldē (bet ne privātajā sektorā) strādājošos raksturo spēcīgāks atbalsts tādām demokrātiskajām un morāli ētiskajām vērtībām kā likumība un godprātība, kamēr privātajā sektorā (bet ne valsts pārvaldē) strādājošajiem svarīgākas ir tādas vērtības kā peļņas gūšana un inovācija.<sup>14</sup> Līdzīgi rezultāti iegūti, analizējot valsts pārvaldes un privātā sektora organizāciju ētikas kodeksus – gan viena, gan otra sektora iestādēs tiek uzsvērts profesionālisma un atbildības svarīgums, kā arī komunikācija, atklātība, orientācija uz klientu un pakalpojuma sniegšanu. Savukārt valsts pārvaldes sektorā salīdzinoši lielāks uzsvars likts uz rūpību, atturību, uzticamību, kamēr privātajā sektorā uzsvērts inovācijas, uzņēmības un elastīguma svarīgums.<sup>15</sup> Jāpiebilst arī, ka valsts pārvaldē strādājošo individuālais atbalsts valsts pārvaldes vērtībām ir cieši saistīts ar darbinieku motivāciju darbam valsts pārvaldē, kā arī ar darbinieku individuālās vērtību sistēmas prioritātēm.<sup>16</sup>

Šāda saistība ar individuālās vērtību sistēmas prioritātēm iezīmē arī iespējamus riskus darbinieku identifikācijai ar iestādes vērtībām vai valsts pārvaldes vērtībām kopumā. Cilvēku individuālajā vērtību sistēmā atsevišķu vērtību svarīgums var būt savstarpēji apgriezti proporcionāls. Piemēram, ja kādam ļoti svarīgi šķiet personīgie sasniegumi un vara, ar lielu varbūtību šim cilvēkam dzīvē mazāk būtiskas būs tādas vērtības kā kopējais labums un harmoniskas attiecības; cilvēks, kuram ļoti svarīga ir drošība, būs mazāk ieinteresēts riskēt utt.<sup>17</sup> Kā minēts iepriekš, noteiktas individuālās vērtības ir saistītas ar atbalstu noteiktām valsts pārvaldes vērtībām (piemēram, cilvēki, kuriem personīgi ir svarīgākas tradīcijas, pauž augstāku atbalstu tādai vērtībai kā politiskā lojalitāte; cilvēki, kuriem dzīvē svarīgāki ir sasniegumi, pauž atbalstu tādām vērtībām kā efektivitāte un ražīgums; tiem, kuriem personīgajā dzīvē ir svarīgas savstarpēji labvēlīgas attiecības ar līdzcilvēkiem, svarīgas ir arī uz cilvēku orientētās vērtības valsts pārvaldē utt.). Līdz ar to iespējama situācija, ka noteiktas valsts pārvaldes (vai konkrētas iestādes) vērtības nonāk konfliktā ar indivīda personīgajām vērtībām (piemēram, darbiniekam, kam personīgi ir svarīgi sasniegumi, būs viegli pieņemt efektivitāti kā iestādes vērtību, bet var būt grūti identificēties ar tādām iestādes vērtībām kā vienlīdzība vai iecietība). Šādi potenciālie vērtību konflikti noteikti jāņem vērā, plānojot konkrētu darbinieku karjeru valsts pārvaldē. Tomēr jāatceras, ka zema darbinieku identifikācijai ar iestādes vērtībām var būt arī citi iemesli, piemēram, pazemināta apmierinātība ar darbu vai zema uzticēšanās valsts pārvaldes institūcijām sabiedrībā valdošo stereotipu dēļ.

Strauji mainīgajā 21. gadsimta politiskajā un ekonomiskajā vidē iezīmējas nepieciešamība valsts pārvaldes iestādēm spēt aizvien straujāk reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē, kā arī konkurēt darba tirgū ar privāto sektoru par ierobežotiem cilvēkresursiem. Tas nozīmē, ka lielāku svaru valsts

12 Kernaghan, K. (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, 63(6), 711-719.

13 Van Der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482.

14 Ibid.

15 Van Der Wal, Z., Huberts, L., Van den Heuvel, H., & Kolthoff, E. (2006). Central values of government and Business: Differences, similarities and conflicts. *Public Administration Quarterly*, 30(3/4), 314-364.

16 Witesman, E.V.A., & Walters, L. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public Administration*, 92(2), 375-405.

17 Schwartz, S.H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663-688.

pārvaldes darbībā sāks iegūt tās vērtības, kuras līdz šim ir vairāk tikušas uzsvērtas un asociētas ar privāto sektoru – elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte, produktivitāte. Lai gan šīs vērtības pastāv arī valsts pārvaldē, to relatīvais svarīgums ir zems salīdzinājumā ar privāto sektoru, kā arī salīdzinot ar daudzu demokrātisko un morāli ētisko vērtību svarīgumu valsts pārvaldē. Viens no galvenajiem nākotnes izaicinājumiem, kas gaida valsts pārvaldi, ir atrast līdzsvaru starp diviem brīžiem konfliktējošiem vērtību kopumiem un spēt integrēt tās savā darbībā. No vienas puses, tās ir aizvien lielāku svarīgumu iegūstošās efektivitātes un produktivitātes vērtības, no otras puses, svarīgumu saglabā tradicionālās, centrālajai valsts pārvaldei raksturīgās demokrātiskās, morāli ētiskās un uz cilvēku orientētās vērtības. Abu vērtību kopumu integrācija nepieciešama, lai tiktu audzēta valsts pārvaldes konkurētspēja un spēja dinamiski reaģēt uz pārmaiņām, taču vienlaikus netiktu kompromitētas tās pamatvērtības.<sup>18</sup>

## 1.2. Valsts pārvaldes tēls

Valsts pārvaldes tēls literatūrā visbiežāk tiek analizēts divos aspektos. Pirmais aspekts – valsts pārvaldes tēls kopumā – parasti tiek skatīts kontekstā ar vispārējo uzticēšanos valsts pārvaldei un tās institūcijām katrā konkrētā valstī. Pētījumi par uzticēšanos valsts pārvaldei rāda, ka, lai arī uzticēšanās dažādām valsts pārvaldes institūcijām sabiedrības līmenī var atšķirties, individuālu sabiedrības locekļu uztverē ir novērojama pozitīva korelācija starp uzticēšanās pakāpi dažādām valsts pārvaldes iestādēm – bieži vien, ja cilvēks uzticas vienai iestādei, tad uzticas arī citām, un otrādi.<sup>19</sup> Būtiskākie faktori, kas veicina uzticēšanos valsts pārvaldes iestādēm, ir apmierinātība ar saņemto sabiedrisko pakalpojumu kvalitāti, apmierinātība ar valsts ekonomisko situāciju, cenu līmenis valstī, indivīda nodarbinātības statuss, kā arī apmierinātība ar demokrātijas funkcionēšanu valstī kopumā.<sup>20</sup> Tāpat būtisku lomu var spēlēt iedzīvotāju apmierinātība ar valsts pārvaldes iestāžu pieejamību, darbinieku kompetenci un atsaucību, komunikācijas kvalitāti.<sup>21</sup> Uzticēšanās valsts pārvaldei dažādās ES valstīs būtiski atšķiras – augstākā tā ir Ziemeļvalstīs un Luksemburgā, ievērojami zemāka – bijušajās sociālisma valstīs un Dienvideiropā. Kopumā uzticēšanās līmenis valsts pārvaldei Eiropas Savienībā pēdējo gadu laikā ir krities finanšu krīzes iespaidā – izņēmums šai tendencei ir tikai Lielbritānija, Luksemburga un Vācija, kamēr Nīderlandē, Somijā un Zviedrijā šis kritums bijis neliels, salīdzinājumā ar ES vidējo rādītāju. Vislielākais kritums pēdējo gadu laikā un arī viszemākā uzticēšanās valsts pārvaldes institūcijām novērojama Grieķijā, Kiprā un Rumānijā.<sup>22</sup> Šie skaitļi, iespējams, atspoguļo iedzīvotāju apmierinātību ar ekonomisko situāciju attiecīgajās valstīs un apmierinātību ar valdības rīcību finanšu krīzes pārvarēšanā. Tā kā uzticēšanās līmeni valsts pārvaldei lielā mērā nosaka ne tikai individuāli, bet arī makroekonomiski faktori, tad publisko tēlu kopumā ir grūti ietekmēt tikai ar personāla politikas plānošanas vai komunikācijas instrumentiem. Tomēr, uzlabojoties valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitātei, pieaugs arī sabiedrības apmierinātība ar tiem, un līdz ar to – ilgtermiņā pieaugs arī uzticēšanās valsts pārvaldei un uzlabosies valsts pārvaldes tēls sabiedrībā.

Otrs valsts pārvaldes publiskā tēla aspekts ir saistīts ar valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja uztveri un novērtējumu. Pētījumi rāda, ka valsts sektora kā darba devēja pievilcība veicina gatavību pieņemt darbā valsts pārvaldes iestādē un gatavību ieteikt valsts pārvaldes iestādi kā iespējamo darba

18 OECD. (2009). *Government at a glance 2009*. Paris: OECD Publishing.

19 Christensen, T., & Lægreid, P. (2005). Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography. *Public Performance & Management Review*, 28(4), 487-511.

20 Christensen, T., & Lægreid, P. (2005). Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors, and Demography. *Public Performance & Management Review*, 28(4), 487-511; Eurofound. (2013). *Third European Quality of Life Survey – Quality of society and public services*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

21 Carvalho, C., & Brito, C. (2012). Assessing Users' Perceptions on how to Improve Public Services Quality. *Public Management Review*, 14, 451-472.

22 Eurofound. (2013). *Third European Quality of Life Survey – Quality of society and public services*. Luxembourg: Publications Office of the European Union..

devēju citiem darba meklētājiem.<sup>23</sup> Valsts pārvaldei kā potenciālajam darba devējam piemīt vairākas priekšrocības salīdzinājumā ar privāto sektoru. Būtiska priekšrocība ir darba stabilitāte, it sevišķi ekonomiskās neskaidrības apstākļos. Valsts pārvaldes iestādēs un valsts sektorā tiek konsekventāk ievērota darba likumdošana; lielākā mērā ir aizsargātas darbinieku tiesības, kā arī ir lielākas darba saglabāšanas un sociālās garantijas ilgtermiņā.<sup>24</sup> Papildinot citu pētījumu secinājumus, Latvijas eksperti norāda, ka valsts pārvalde ir pievilcīgs darba devējs, un Latvijas gadījumā viena no tās priekšrocībām jauniem cilvēkiem ir tā, ka zemākajā darbinieku līmenī ir iespējams iegūt darbu arī bez iepriekšējās darba pieredzes. Ne mazāk svarīgs faktors ir tas, ka darbs valsts pārvaldē jaunam cilvēkam nodrošina regulāru un pietiekami augstu atalgojumu. Atalgojuma kontekstā jāuzsver, ka, pēc ekspertu novērojumiem, liela daļa Latvijas jauniešu, kas strādā valsts pārvaldē, ir nākuši no reģioniem, kur kopējais atalgojuma līmenis ir zemāks nekā galvaspilsētā.

Ļoti būtiska valsts pārvaldes sektora kā potenciālā darba ņēmēja priekšrocība ir iespēja veikt savā ziņā unikālu, interesantu un atbildīgu darbu, proti, tā ir iespēja piedalīties valsts politikas plānošanās un ieviešanā. Viens no svarīgākajiem dzinūļiem izvēlei par labu darbam valsts pārvaldē ir motivācija strādāt valsts sektorā, par kuru sīkāk runāts nākamajā nodaļā. Savukārt viens no stabilākajiem un spēcīgākajiem šīs motivācijas elementiem ir interese par politiku un politikas veidošanu. Kamēr motivāciju darbam sabiedrības labā kopumā var realizēt arī strādājot NVO vai nodarbojoties ar labdarību, tikai valsts pārvaldes iestādes piedāvā iespēju nepastarpināti iesaistīties politikas veidošanas procesā, kas noteikti ir jāizmanto kā viens no centrālajiem elementiem valsts pārvaldes kā darba devēja tēla uzlabošanas stratēģijā.

Latvijas gadījumā un arī citās Austrumeiropas valstīs, kurām raksturīgs augsts gados jaunu nodarbināto īpatsvars vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos, darbs valsts pārvaldē paver iespējas karjeras izaugsmei relatīvi īsā laika posmā. Strādājot valsts pārvaldē, viennozīmīgi tiek iegūta vērtīga pieredze, kas, ja vien pats darba ņēmējs to vēlas, paver iespējas veidot karjeru dažādu valsts pārvaldes institūciju ietvaros. Kā norāda vairāki eksperti, valsts pārvalde nereti kalpo kā karjeras izaugsmes sākuma platforma, jo darba ņēmēji, iegūstot zināšanas un pieredzi, darba gaitas izvēlas turpināt privātajā sektorā vai starptautiskā līmenī visbiežāk atalgojuma dēļ: „Valsts pārvalde ir darbaudzinātāju platforma, kur cilvēku uztrenē līdz tādām līmenim, ka viņš beidzot var sākt darīt normāli savu darbu, [bet] tad viņš (..) aiziet uz privāto sektoru ar lielāku atalgojumu”. Tāpat eksperti uzsver, ka darbs valsts pārvaldē sniedz iespēju darboties starptautiskā līmenī, sadarboties ar Eiropas Savienības institūcijām un citām starptautiskām organizācijām, un nākotnē – veidot savu karjeru šajā līmenī. Šajā kontekstā būtiska nozīme ir jautājumam par to, kā noturēt valsts pārvaldē pieredzējušus, kompetentus un profesionālus cilvēkus. Šī problēma ir identificēta arī citos pētījumos, kā arī Valsts kancelejas īstenotajā valsts pārvaldes darbinieku aptaujā, kuras rezultāti rāda, ka esošās karjeras izaugsmes iespējas valsts pārvaldē nenodrošina spējīgāko darbinieku noturēšanu valsts pārvaldē.<sup>25</sup>

Vienlaikus literatūrā bieži norādīts, ka pastāv faktori, kas negatīvi ietekmē valsts pārvaldes kā darba devēja tēla pievilcīgumu. Atsevišķu faktoru svarīgums atšķiras valstu starpā, tomēr kopumā var nosaukt vairākus sabiedrībā izplatītus priekšstatus, kas mazina valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīgumu. Lai gan pēdējos desmit gados daļa no priekšstatiem varētu būt mazinājušies, tiem ir jāpievērš uzmanība arī mūsdienās<sup>26</sup>:

- Valsts pārvaldes iestādēs ir pārāk daudz darbinieku, tās ir pārlietu hierarhiskas, un lēmumu pieņemšanas procedūras tajās ir pārāk lēnas un laikietilpīgas.
- Savas strikti hierarhiskās uzbūves dēļ, kā arī standartizēto un formalizēto darba procedūru dēļ, valsts pārvaldes darbiniekiem karjeras vidusposmā ir pārāk maz faktoru, kas tos varētu motivēt darbam.

23 Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.

24 Demmke, C. (2005). *Are civil servants different because they are civil servants?* Luxembourg: European Institute of Public Administration.

25 Valsts kanceleja (2014). Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadību un tās rezultātiem. Aptaujas rezultātu prezentācija.

26 Demmke, C. (2005). *Are civil servants different because they are civil servants?* Luxembourg: European Institute of Public Administration.



- Klasiskas valsts pārvaldes struktūras ir slēgtas sistēmas, kas stāv pāri sabiedrības ikdienas vajadzībām. Jebkuras sabiedrības pārstāvju prasības un vajadzības pēc elastības valsts pārvaldes pakalpojumu nodrošināšanā no valsts pārvaldes darbinieku puses tiek uztvertas kā lieks birokrātisks apgrūtinājums.
- Valsts pārvaldes darbinieku individuālās kompetences, talanti un rīcības iniciatīvas netiek atbalstītas, jo birokrātiskai organizācijai ir jābūt bezpersoniskai, anonīmai un orientētai uz noteikumu izpildi.
- Valsts pārvaldes organizācijas ir stingras un neelastīgas, neatbalstot darbinieku mobilitāti nedz iestādes ietvaros, nedz arī ārpus iestādes robežām.
- Racionālai funkcionēšanai valsts pārvaldes iestādēs tiek pievērsta lielāka uzmanība nekā iestādes misijas realizācijai sabiedrībā. Hierarhijas un darba efektivitātes principi tiek vērtēti augstāk nekā atvērtības, caurspīdīguma un demokrātijas principi.

Redzams, ka negatīvie priekšstati par valsts pārvaldi lielā mērā iedalāmi divās grupās. Pirmā grupa atspoguļo negatīvu attieksmi pret valsts pārvaldi kopumā, kas saistīta ar zemu uzticēšanās līmeni valsts pārvaldei un konkrētām tās institūcijām. Otra negatīvo priekšstatu grupa saistīta ar uzskatiem par darba vidi un personāla vadības procesiem valsts pārvaldē. Valsts pārvaldes iestādes nereti tiek uztvertas kā pārlieku birokrātiskas organizācijas, kurās grūti veidot karjeru un ar savu iniciatīvu ietekmēt procesus gan pašā organizācijā, gan sabiedrībā kopumā. Šādiem negatīviem priekšstatiem vēl var pievienot stereotipu, ka valsts pārvaldē darbiniekiem tiek prasīta zemāka piepūle nekā privātā sektora organizācijās. Lai arī pētījumi atspēko šādus stereotipus kā maldīgus<sup>27</sup>, tie tomēr var būt kavēklis potenciālo darba ņēmēju izvēlei iekļauties valsts pārvaldē. Tomēr jāatzīmē, ka pastāv objektīvi, valsts pārvaldi raksturojoši faktori, kas var kalpot par pamatu negatīviem priekšstatiem<sup>28</sup>:

- Saskaņotības trūkums starp personāla vadības politiku un valsts pārvaldes attīstības kopējo stratēģiju. Ne vienmēr valsts pārvaldes attīstības stratēģijā ir skaidri iezīmēta cilvēkkapitāla loma stratēģisko mērķu sasniegšanā un ņemta vērā cilvēkresursu kvalitāte un pieejamība, šos mērķus nosakot.
- Sistemātiskas pieejas trūkums cilvēkresursu izmaksu plānošanā valsts pārvaldes ietvaros. Šī problēma kļuvusi sevišķi aktuāla pēdējos gados veikto taupības pasākumu kontekstā. Daudzviet finansējuma samazināšana ir veikta automātiski, mehāniski samazinot iestāžu budžetu, taču saglabājot veicamo funkciju un sniedzamo pakalpojumu apjomu, kas samazina darba izpildes kvalitāti un darbinieku motivāciju. Kā vēl viens aspekts šai problēmai jāatzīmē nepietiekama prioritāšu noteikšana personāla attīstības izmaksu plānošanā – bieži netiek skaidri pamatots, kurās valsts pārvaldes funkcijās personāla attīstības vajadzības ir visakūtākās, un tieši kuras no personāla attīstības vajadzībām ir atbalstāmas prioritāri. Tā rezultātā jau tāpat ierobežotie līdzekļi personāla attīstībai netiek izlietoti optimāli.
- Valsts pārvaldes institūciju nepietiekama kapacitāte cilvēkresursu ilgtermiņa plānošanā. Cilvēkresursu vadības prasmes, it sevišķi stratēģiskās vadības prasmes, ir nepietiekamas gan valsts tiešās pārvaldes iestādēs, gan dažādu organizāciju personāla vadības struktūrās, gan arī visos vadības līmeņos. Valdībām nepieciešams ieguldīt lielākus līdzekļus vadītāju kompetences celšanai stratēģiskās personāla plānošanas jomā, kā arī nepieciešama ciešāka koordinācija starp dažādām valsts pārvaldes iestādēm gan personāla attīstības politikas izstrādē, gan arī pieredzes apmaiņā un labas prakses savstarpējā pārņemšanā.
- Neelastīgas un centralizētas personāla vadības procedūras. Būtu vēlams, lai personāla attīstības stratēģija valsts pārvaldē būtu centralizēta, savukārt personāla vadības procedūras šīs stratēģijas ieviešanai katrā iestādē – maksimāli elastīgas un pielāgojamas iestādes darbības specifikai, cilvēkresursu vajadzībām un darbinieku motivācijas risinājumiem. Realitātē bieži

27 Frank, S.A., & Lewis, G.B. (2004). Government Employees: Working Hard or Hardly Working? *The American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.

28 Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The future of public employment in central public administration: Restructuring in times of government transformation and the impact on status development*. Maastricht: European Institute of Public Administration; Huerta Melchor, O. (2013). *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.

vien centralizētas stratēģijas trūkst vispār, savukārt ikdienas procedūras ir centralizētas, standartizētas un neelastīgas, kas apgrūtina inovatīvu un katras iestādes vajadzībām pielāgotu instrumentu izmantošanu cilvēkresursu piesaistē un noturēšanā.

- Pretestība pārmaiņām. Cilvēkresursu stratēģiska attīstība valsts pārvaldes iestādēs neizbēgami ietver amatu rotāciju ne tikai organizāciju ietvaros, bet arī starp tām, kas nereti izraisa darbinieku neapmierinātību un pretestību. Jaunu personāla vadības prasmju un metožu apguvi vadītāji var uztvert kā papildus amata slodzi bez skaidri saskatāmas pievienotās vērtības. Daudzās valsts pārvaldes iestādēs organizācijas kultūra ir vērsta uz stabilitātes un esošo procesu izpildes nodrošināšanu, un jebkura veida pārmaiņas var tikt uztvertas kā šo stabilitāti apdraudošs faktors. Netiek ņemts vērā, ka pat abstraktā līmenī pozitīvi vērtētu un šķietami pašsaprotamu personāla politikas izmaiņu ieviešanai nepieciešams sistemātisks un pakāpenisks pārmaiņu vadības process tāpat kā jebkuru reformu gadījumā organizācijā.

Kā rāda šī analīze, tad negatīvie priekšstatī par darba vidi un personāla vadības procesiem valsts pārvaldē vismaz daļēji ir balstīti reālās ar personāla stratēģisko plānošanu saistītās problēmās. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja tēla uzlabošana nav iespējama tikai ar komunikatīviem līdzekļiem, bet ilgtermiņā tā var notikt caur sistemātisku personāla politikas attīstību, pielāgojot to kopējai valsts pārvaldes stratēģijai un darba tirgus prasībām.

Literatūrā izdalīti vairāki iespējamie risinājumi valsts pārvaldes iestāžu publiskā tēla uzlabošanai. Tiešākais veids tēla uzlabošanai ir komunikācijas stratēģijas izveide vai atbilstoša koriģēšana, lai informētu sabiedrību par valsts pārvaldes pozitīvajiem aspektiem.<sup>29</sup> Šāda komunikācijas stratēģija var būt efektīvāka, ja tā vērsta uz katras atsevišķās organizācijas tēla uzlabošanu, nevis valsts pārvaldi kopumā. Attiecībā uz jaunu darbinieku piesaisti, būtiski ir tieši uzrunāt potenciālos darba ņēmējus, piemēram, dodoties uz augstskolām un mērķtiecīgi uzrunājot absolventus, līdzīgi kā to dara darba devēji privātajā sektorā. Tāpat aktīvāk un atraktīvāk jāveic skaidrošanas darbs par dažādu valsts pārvaldes iestāžu funkcijām un devumu sabiedrībai. Būtisks priekšnoteikums šādas stratēģijas veiksmīgai ieviešanai ir sabiedriskās domas analīze – gan tādēļ, lai saprastu, kādiem publiskā tēla aspektiem pievēršama īpaša vērība komunikācijā ar sabiedrību, gan arī lai periodiski izvērtētu šīs komunikācijas efektivitāti.<sup>30</sup> Veidojot valsts pārvaldes kā darba devēja publisko tēlu, nepieciešams uzsvērt priekšrocības, kuras darbs valsts pārvaldē sniedz cilvēkiem ar augstu motivāciju darbam valsts sektorā, skaidri diferencējot valsts pārvaldi no privātā un NVO sektora, signalizējot saskaņu starp šīs darba meklētāju grupas individuālajām vērtībām un tām vērtībām, kuru realizāciju nodrošina valsts pārvalde.<sup>31</sup>

Netiešāks veids publiskā tēla uzlabošanai ir vides un kultūras maiņa valsts pārvaldes iestādēs, ko iespējams realizēt vairākos virzienos. Pirmkārt, tā ir personāla vadības sistēmu attīstīšana un modernizācija, pievēršot īpašu uzmanību tām jomām, kur iespējams visefektīvāk konkurēt ar darba devējiem privātajā sektorā. Otrkārt, svarīgi mērķtiecīgi strādāt pie valsts sektora sniegto pakalpojumu uzlabošanas, kam jāveicina iedzīvotāju apmierinātība ar šiem pakalpojumiem, kas savukārt palielinās uzticēšanos valsts pārvaldei. Treškārt, ļoti būtiska ir augstu ētisko standartu uzturēšana valsts pārvaldē.<sup>32</sup> Īstermiņā būtisks mehānisms valsts pārvaldes kā pievilcīga darba devēja tēla veidošanai ir to darba aspektu uzsvēršana, kas ir svarīgi gados jaunākajiem darba meklētājiem – stabilitāte un drošība, iespējas apvienot darbu ar privāto dzīvi un studijām. Pēdējais aspekts uzsverams īpaši, ņemot vērā, ka darba apvienošana ar mācībām ir aktuāls jautājums daudziem ekonomiski aktīviem jauniešiem.<sup>33</sup> Līdz ar to dažādu elastīgu nodarbinātības formu (nepilna laika darbs, elastīgs darba laiks, attālinātā darba

29 Aijala, K. (2002). *Public sector - An employer of choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris: OECD Public Management Service.

30 Ibid.

31 Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.

32 Aijala, K. (2002). *Public sector - An employer of choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris: OECD Public Management Service.

33 Goldmanis, M., & Mieriņa, I. (2009). Jauniešu nodarbinātība: iekļaušanās darba tirgū un darba karjera. In: M. Kūle & A. Vilks (Eds.), *Latvijas jaunatnes portrets: integrācija sabiedrībā un marginalizācijas risks*. (pp. 71-128). Rīga: LU Akadēmiskais apgāds.

iespējas) piedāvāšana var kalpot par būtisku faktoru darba devēja tēla uzlabošanai un diferencēšanai no privātā sektora. Zemāk tabulā apkopoti galvenie riski un priekšrocības valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja pozitīva tēla veidošanai un uzturēšanai sabiedrībā.

**1.1. tabula. Priekšrocības un riski valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja pozitīva tēla veidošanai un uzturēšanai sabiedrībā**

<b>Risku/priekšrocību raksturojums</b>	<b>Sekas valsts pārvaldes tēlam</b>	<b>Veicamās darbības</b>
Zema uzticēšanās valsts pārvaldei	Negatīva attieksme pret valsts pārvaldi kopumā (-)	Sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana ilgtermiņā
Nesaskaņotas attīstības stratēģijas	Strādājošo pārslodze noved pie motivācijas un pakalpojumu kvalitātes krituma (-)	Saskaņota valsts pārvaldes funkciju un cilvēkresursu attīstības politikas izstrāde, sistemātiski nosakot prioritātes un tām atbilstošu finansējumu
Nesistemātiska līdzekļu iedale cilvēkresursu attīstībai		
Ierobežota cilvēkresursu vadības kapacitāte	Pozitīvas ieceres darba vides uzlabošanā netiek realizētas (-)	Vadītāju un personāla speciālistu mācības visos līmeņos; izskaidrošanas darbs
Neelastīgas procedūras	Grūtības pielāgot konkrētās iestādes piedāvājumu atbilstošajam darba tirgus segmentam (-)	Centralizētas stratēģijas definēšana kombinācijā ar augstu brīvību šīs stratēģijas praktiskajā ieviešanā konkrētās iestādēs
Pretestība pārmaiņām valsts pārvaldē	Pozitīvas ieceres darba vides uzlabošanā netiek realizētas (-)	Visu līmeņu vadītāju izglītošana pārmaiņu vadībā; sistemātisks pārmaiņu vadības process
Karjeras un izaugsmes iespēju trūkums	Valsts pārvalde netiek uztverta kā ilgtermiņa darba devējs jauniešu vidū (-)	Karjeras un mācību iespēju attīstīšana; esošo iespēju aktīvāka popularizēšana Horizontālās mobilitātes un rotācijas iespēju attīstīšana
Darba stabilitāte un drošība ilgtermiņā	Potenciāli ārējie motivatori darba meklētājiem (+)	Uzsvērt valsts pārvaldes priekšrocības salīdzinājumā ar privāto sektoru; maksimizēt elastīgu nodarbinātības formu pieejamību
Strādājošo tiesību aizsardzība		
Iespējas piedalīties politikas izstrādē	Potenciāli iekšējie motivatori darba meklētājiem ar augstu motivāciju darbam valsts sektorā (+)	Uzsvērt valsts pārvaldes unikalitāti salīdzinājumā ar privāto sektoru; izmantot publiskās vērtības kā darba devēja zīmola centrālu elementu
Iespējas strādāt sabiedrības labā		

### 1.3. Valsts pārvaldei nepieciešamo zināšanu un kompetenču piesaistīšanas, saglabāšanas un noturēšanas iespējas

Šī pētījuma ietvaros ar kompetencēm tiek saprasts darbinieka individuālo īpašību un rīcības modeļu kopums, kas tam ļauj efektīvi pildīt konkrēta amata pienākumus. Lai arī lielā daļā attīstīto valstu valsts pārvaldes sektorā personāla plānošanā, vērtēšanā un attīstībā tiek izmantota kompetenču pieeja un valsts pārvaldes amatiem ir izveidoti kompetenču modeļi un rokasgrāmatas<sup>34</sup>, sistemātiski valsts pārvaldes kompetenču izvērtēšanas rezultāti publiskajā telpā ir grūti atrodam. Izpēti par šobrīd esošajām un trūkstošajām kompetencēm iespējams veikt, balstoties uz ekspertu viedokļu analīzi, šobrīd valsts pārvaldes veicamo funkciju izpildes kvalitātes analīzi, kā arī uz plašāku darba tirgus pētījumu rezultātiem, kurus iespējams attiecināt arī uz valsts pārvaldi. Piemēram, 2013. gadā publicēts OECD valstīs veikts pētījums par pieaugušo cilvēku prasmju attīstības līmeni<sup>35</sup> ļauj salīdzināt prasmes, kas ir daudzu valsts pārvaldes kompetenču pamatā, dažādos ekonomikas sektoros, tostarp, valsts sektorā strādājošajiem (kas gan ietver ne tikai valsts pārvaldes iestādes, bet arī citu valsts pakalpojumu sniedzēju institūcijas). Kā vērtējuma kritēriju izmantojot prasmju lietošanas biežumu ikdienas darbā, šī pētījuma rezultāti atsevišķi aplūko informācijas apstrādes prasmes un vispārējās prasmes. Attiecībā uz informācijas apstrādes prasmēm, pētījumā konstatēts, ka:

- Valsts sektorā strādājošajiem salīdzinoši augstu (virs vidējā rādītāja) attīstītas ir tādas informācijas apstrādes prasmes kā lasīšana un rakstīšana, kas ietver, piemēram, dažāda veida dokumentu lasīšanu, izpratni, veidošanu.
- Vidēji bieži valsts sektorā tiek lietotas vispārējās problēmu risināšanas prasmes (kas atspoguļo spēju tikt galā ar nestandarta situācijām, kuras prasa vismaz 30 minūtes laika risinājuma atrašanai).
- Savukārt salīdzinoši zemāk attīstītas ir skaitliskās un matemātiskās prasmes (piemēram, cenu, izmaksu, budžetu aprēķināšana, statistikas izpratne un izmantošana, matemātisku tabulu un grafiku veidošana) un pavisam nedaudz zem vidējā rādītāja ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju lietošanas prasmes (e-pasta, interneta, videokonferenču, dažādu citu datorprogrammu lietošanas, kā arī programmēšanas prasmes).

Valstu salīdzinājums rāda, ka no informācijas apstrādes prasmēm lasīšana valsts pārvaldes darbā visbiežāk tiek izmantota Austrijā, Dānijā un Somijā, informācijas un komunikācijas tehnoloģijas visvairāk tiek lietotas Igaunijā, Lielbritānijā un Nīderlandē, savukārt vispārējās problēmu risināšanas prasmes – Lielbritānijā, Itālijā un Spānijā.<sup>36</sup>

#### Attiecībā uz komunikācijas un sadarbības prasmēm, pētījumā konstatēts, ka:

- Salīdzinoši augsti attīstītas ir ietekmes un pārliecināšanas prasmes (kas ietver pārliecināšanu, norādījumu un padomu došanu, apmācību, publisku uzstāšanos, sarunu vadīšanu), komunikācijas un sadarbības prasmes, kā arī pašorganizācijas (sava laika plānošanas) prasmes.
- Vidēji attīstītas ir mācīšanās prasmes (mācīšanās no vadītājiem un kolēģiem, mācīšanās darot, sekošana jaunākajām tendencēm savā specializācijas jomā).
- Savukārt salīdzinoši zemāk (bet tuvu vidējam) ir attīstītas patstāvīgas darba un prioritāšu noteikšanas prasmes (uzdevumu secības, pieejas un darba ātruma izvēle, darba laika izvēle).

34 Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Paris: OECD Public Employment and Management Working Party; Latvijā šim nolūkam 2011. Gadā Valsts kancelejas vajadzībām tika sagatavota „Kompetenču vārdnīca. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti”. Valsts pārvaldes darbinieku kompetences, kuras ir atrodamas šajā vārdnīcā, ir normatīvi nostiprinātas MK noteikumu Nr.494 (10.07.2012.) „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” 4. pielikumā.

35 OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing.

36 EUPAN. (2014). *Mapping and Managing Competencies in European Public Administrations. Three Italian Initiatives*. Rome, Italy: Department for Public Administration of the Italian Presidency of the Council of Ministers.

Komunikācijas un sadarbības prasmes darbā valsts pārvaldē vairāk tiek izmantotas Dānijā, Īrijā un Lielbritānijā, mācīšanās prasmes – Francijā, Norvēģijā un Spānijā, savukārt patstāvīga darba un prioritāšu noteikšanas prasmes – Austrijā, Dānijā un Somijā.<sup>37</sup>

OECD valstu pieredze rāda, ka salīdzinoši labi attīstītas ir administratīvās kompetences, un vienkāršas tehniskās un vadības kompetences, kas ļauj veikt ikdienas darbu saskaņā ar instrukcijām un priekšrakstiem. Darba tirgū pieprasītu specifisku tehnisko kompetenču un augstu attīstītu vadības kompetenču piesaisti un attīstību apdraud nesistemātiska finanšu plānošana, kas ne vienmēr ļauj ierobežotos finanšu līdzekļus novirzīt personāla vajadzībām tajās jomās, kur šīs kompetences no valsts attīstības viedokļa ir vajadzīgas visvairāk. Kā būtiskāko ierobežojumu var minēt stratēģiskās plānošanas prasmju trūkumu dažādos vadības līmeņos gan vispārējās vadības, gan arī personāla vadības jomā, kā arī tādu kompetenču nepietiekamu attīstību, kas nepieciešamas patstāvīgai lēmumu pieņemšanai, elastībai un iniciatīvai, reaģējot uz izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Citos avotos norādīts, ka attīstītajās valstīs būtiskākā problēma ir tehnisko kompetenču trūkums valsts pārvaldes organizācijās. Līdzīgi kā ekonomikā kopumā, visvairāk trūkst IT speciālistu, dažādu inženierzinātņu jomu ekspertu un citu darbinieku ar specifiskām tehniskām kompetencēm. Tāpat trūkst augsta līmeņa finanšu ekspertu un darbinieku ar augstu attīstītām vadības kompetencēm.<sup>38</sup> Latvijā veiktā pētījumā īpaši izcelta nepieciešamība uzlabot vadības kompetences cilvēkresursu plānošanas un attīstības jomā, lai iestādes vadības un tiešā vadītāja loma neaprobežotos tikai ar personāla administrēšanu un formālu personālvadības procedūru izpildi, bet atspoguļotu reālu darbinieku attīstības un karjeras vajadzību un motivācijas izpratni.<sup>39</sup> Pieprasītas ir kompetences, kas var tikt piemērotas darbam dažādās nozarēs (piemēram, izpratne par politikas veidošanas procesu kopumā, projektu vadības prasmes, struktūrfondu apguvei nepieciešamās prasmes un zināšanas u.tml.).<sup>40</sup>

Attīstības tendences ekonomikā kopumā, kā arī specifiski valsts pārvaldes ietvaros, liek domāt, ka šīs pašas kompetences kļūs vēl aktuālākas nākotnē. Būtiskākie faktori, kas noteiks kompetenču pieprasījumu darba tirgū būs aizvien pieaugošā informācijas un komunikācijas tehnoloģiju joma gan ikdienā, gan arī valsts pārvaldē, pieaugošs pieprasījums pēc augsti izglītotiem un kvalificētiem darbiniekiem, kā arī pieaugošs pieprasījums pēc starppersonu ietekmes un komunikācijas un analītiskajām kompetencēm (un pieprasījuma samazināšanās pēc visdažādākajām kompetencēm, kas nepieciešamas rutīnas darbam).<sup>41</sup> Neatkarīgi no ekonomikas jomas, cilvēkresursi aizvien vairāk tiks uztverti ne vienkārši kā darbaspēks, bet līdzeklis konkurētspējas nodrošināšanai, kas nozīmē, ka aizvien lielāku nozīmi iegūs kompetences, kas saistītas ar stratēģisko domāšanu, inovāciju, radošumu un ekonomisko procesu un uzņēmējdarbības iespēju izpratni.<sup>42</sup> Pētījumā intervētie eksperti uzskata, ka šobrīd valsts pārvaldē strādājošiem pārsvarā ir zināšanas par nozari, par kuru ir atbildīga konkrētā valsts iestāde. Tas liedz gan efektīvāk iesaistīties starppozaru jautājumu risināšanā, gan īstenot darbinieku horizontālo mobilitāti, tādējādi nākotnē augstāk tiks vērtēti tādi darbinieki, kuriem ir formālās vai neformālās izglītības ceļā iegūta izpratne par vairākām nozarēm.

Ņemot vērā valsts pārvaldes institūciju ierobežotās iespējas darba tirgū konkurēt ar piedāvātā materiālā atalgojuma dažādām formām, viens no iespējamiem risinājumiem ir fokusēt uzmanību un resursus tādu darbinieku piesaistei, kuriem ir izteikta motivācija darbam valsts sektorā. Pats par

37 EUPAN. (2014). *Mapping and Managing Competencies in European Public Administrations. Three Italian Initiatives*. Rome, Italy: Department for Public Administration of the Italian Presidency of the Council of Ministers.

38 Aijala, K. (2002). *Public sector - An employer of choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris: OECD Public Management Service.

39 Baltiņa, I. (2012). *Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem*. Rīgas Tehniskā Universitāte; Baltina, I., & Senfelde, M. (2014). Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības politikas novērtējums un pilnveidošanas iespējas. *Riga Technical University 53rd International Scientific Conference: SCEE'2012 „Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship“: Proceedings*, 21-28.

40 FACTUM. (2007). *ES struktūrfondu ieviešanā iesaistīto institūciju darbinieku konkurētspēja darba tirgū*. Pieejams: [http://www.es-fondi.lv/upload/01-strukturfondi/petijumi/1\\_2\\_3\\_zinojums\\_apvienots\\_280408.pdf](http://www.es-fondi.lv/upload/01-strukturfondi/petijumi/1_2_3_zinojums_apvienots_280408.pdf); Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(0), 247-256.

41 OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing.

42 OECD. (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. Paris: OECD Publishing.



sevi šis motīvs nenozīmē, ka cilvēks izvēlēties darbu valsts sektorā (jo tendenci darboties sabiedrības interesēs iespējams realizēt gan NVO, gan arī privātajās organizācijās), tomēr šāda motīva izteiktība palielina konkrēta cilvēka interesi par darbu valsts sektorā. Motivācijai darbam valsts sektorā iespējams izdalīt vairākus komponentus – interesi par politikas veidošanu (kas sevī ietver gan politikas plānošanu, gan ieviešanu), sociālo apzinīgumu un vēlmi darboties sabiedrības labā, līdzjūtību, gatavību upurēt personīgās intereses augstāka mērķa vārdā, patriotismu, orientāciju uz klientu, kā arī atbalstu demokrātiskām vērtībām sabiedrībā.<sup>43</sup> Pētījumā intervētie eksperti norāda, ka darba saturs valsts pārvaldē, it īpaši augstākas kvalifikācijas amatos, ir interesants, jo aptver ne tikai vienas šauras nozares vai apakšnozares darbību, bet ievērojami plašāku lauku. Turklāt speciālistam, kurš nāk no kādas konkrētas nozares, nepieciešamība savā darbā ņemt vērā arī citās nozarēs notiekošos procesus, rada arī jaunus izaicinājumus: „(..) darbs valsts pārvaldē ir ļoti sarežģīts. Daudz sarežģītāks nekā jebkurā citā privātstruktūrā. Valsts pārvaldē darbs ir daudzslāņains, plaši aptverošs. Tur nav tikai vienas politikas plānošana, bet valsts politikas plānošana. Arī jebkuras citas nozares ministrijas valsts politikas plānošana balstās uz visas valsts nozares plānošanu.” Tādējādi augsti kvalificētus cilvēkus var motivēt ar iespēju darīt darbu ar ļoti augstu atbildības līmeni, konkurējot šajā ziņā ar privāto sektoru. Nereti tieši šis arguments var nospēlēt lielāko lomu speciālistu piesaistīšanā no privātā sektora darbam valsts sektorā.

Ekspertu vērtējumā vēl viena nozīmīga motīvu grupa ir iespēja strādāt starptautiskā līmenī, kas ļauj pārraudzīt un pārvaldīt ne tikai nacionālā līmeņa procesus, bet vēl plašāk – ES līmeņa norises. Šo motivācijas instrumentu ilustrē nesenā jaunu darbinieku pieņemšana darbā saistībā ar Latvijas prezidentūru Eiropas Savienībā: „Līdz ar ES Padomes prezidentūru mēs esam piesaistījuši daudz jaunu cilvēku. Ne tikai gados jaunus, bet svaigas asinis. (..) [Piesaistījām] ar darba saturu. Tu nosaki vai ietekmē zināmā mērā Eiropas dienas kārtību, piedalies tajā procesā..”

No atlases perspektīvas raugoties, iepriekš minēto īpašību uzskaitījums norāda uz tiem faktoriem, kam jāpievērš uzmanība potenciālo darbinieku meklēšanas kontekstā un kuri būtu ne tikai jāņem vērā, formulējot atbilstošos kompetenču modeļus un prasības pretendentiem, bet arī reklamējot darba iespējas valsts pārvaldes iestādēs un citās valsts sektora organizācijās.

Pētījumi rāda, ka līdzjūtība pret citiem un vispārēja gatavība strādāt sabiedrības labā ir vairāk saistīta ar vēlmi darboties tādās jomās kā lauksaimniecība un vides aizsardzība, kultūra, izglītība un ārietas, bet vājāk saistīta ar finanšu, ekonomikas un politiskās pārraudzības jomu pievilcīgumu potenciālo darba ņēmēju acīs. Savukārt interese par politiku un politikas veidošanu vienlīdz lielā mērā saistīta ar gatavību darboties visās valsts pārvaldes jomās.<sup>44</sup> Augsti kvalificētus speciālistus un vidējā līmeņa vadītājus vairāk motivē rūpes par vienlīdzību, sabiedrības pārvaldes nodrošināšanu, ētikas principu ievērošanu, nākamo paaudžu labklājību. Zemākā līmeņa speciālistiem salīdzinoši spēcīgākie motīvi darbam valsts sektorā ir līdzjūtība pret citiem sabiedrības locekļiem un gatavība nesavtīgi strādāt citu labā, kas savukārt vismazākajā mērā motivē augstākā līmeņa vadītājus. Līdzjūtība ir raksturīgs motīvs arī vidējā līmeņa vadītājiem. Interesē par politiku un politikas veidošanu neparādās atšķirības dažādu darbinieku grupu starpā.<sup>45</sup>

Pētījumi rāda, ka motivācija darbam valsts pārvaldē ir saistīta ar augstāku identificēšanos ar savu profesiju un lojalitāti pret darbavietu, ētisku rīcību darbavietā, labākām attiecībām ar kolēģiem, kā arī ar augstāku apmierinātību ar darbu, un nereti arī ar augstāku darba izpildes kvalitāti.<sup>46</sup>

Būtisks faktors, kam pievēršama uzmanība darbinieku piesaistē, ir stabilitātes garantijas, kas tiek asociētas ar darbu valsts sektorā. Lai arī atalgojums daudzos gadījumos ir zemāks kā privātajā sektorā piedāvātais, to var kompensēt atalgojuma stabilitāte ilgtermiņā, kā arī mazāka varbūtība zaudēt darbu

43 Vandenberghe, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.

44 Ibid.

45 Desmarais, C., & Gamassou, C. E. (2014). All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 131-150.

46 Battaglio, R.P., Jr. (2014). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. Los Angeles, CA: Sage.

dažādu apstākļu ietekmē. Tā rezultātā vairāk ieinteresēti darbā valsts pārvaldes iestādēs ir cilvēki ar salīdzinoši zemāku riska toleranci – tendenci dot priekšroku iespējami paredzamākai, stabilākai vietai un situācijām.<sup>47</sup> Līdzīgi kā motivācija darbam valsts sektorā, riska tolerance var būt neatkarīga no citām darbam nepieciešamajām kompetencēm. Tā ir viena no personības iezīmēm, kas var palielināt varbūtību, ka konkrēts darba meklētājs dos priekšroku darbam valsts pārvaldē. Šādas tendences loģiskas sekas ir valsts sektorā strādājošo „pašatlase” – šajā sektorā var gaidīt lielāku darbinieku īpatsvaru, kuri būs tendēti izvairīties no riska savos ikdienas lēmumos un rīcībā. Tam var būt pozitīvas sekas valsts pārvaldei, piemēram, paredzamāki darba izpildes rezultāti, nopietnāka un apzinīgāka attieksme pret valsts resursu tērēšanu, procedūru ievērošana, mazāki apdraudējumi organizācijas publiskajam tēlam. Ēnas puse organizācijas kultūrai, kurā pārlietu dominē izvairīšanās no riska, var būt pretošanās pārmaiņām, kas var daļēji izskaidrot tās grūtības, ar kādām nākas saskarties valsts sektora reformu procesā. Darbinieku atlasē kontekstā, no vienas puses, zema riska tolerance ir īpašība, kas var palīdzēt piesaistīt darbam valsts sektorā konkrētu darbinieku, kam piemīt citas nepieciešamās kompetences, izmantojot piedāvāto drošību un stabilitāti kā motivatoru. No otras puses, ir jāapzinās, ka šī īpašība var kavēt reformas un patstāvīgu lēmumu pieņemšanu ierobežotas informācijas apstākļos situācijās, kur riska tolerance ir nepieciešama.

Vācijā veikts pētījums rāda, ka neatkarīgi no motivācijas darbam valsts sektorā un citām individuālajām iezīmēm, lielāku interesi par darbu valsts pārvaldē izrāda jurisprudences, humanitāro zinātņu un sociālo zinātņu studenti, savukārt viszemākā interese ir dabas zinātņu un medicīnas studentiem, kā arī tehnisko zinātņu pārstāvjiem. Sievietēm tradicionāli ir augstāka interese par darbu valsts pārvaldē nekā vīriešiem.<sup>48</sup> Šīs tendences jāņem vērā, veicot potenciālo darbinieku tiešu uzrunāšanu izglītības iestādēs un plānojot komunikācijas kampaņas valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja popularizēšanai specifiskos darba tirgus segmentos.

### **Lai sekmīgi konkurētu ar privāto sektoru darbam nepieciešamo kompetenču piesaistē un kvalificēto darbinieku noturēšanā, ieteicams sekot šādām rekomendācijām<sup>49</sup>:**

- Izvairīties no pasīvām darbinieku meklēšanas metodēm un aktīvi uzrunāt tās darbinieku grupas, kurām piemīt darbam nepieciešamās kompetences vai to attīstības potenciāls.
- Aktīvāk izmantot iekšējo atlasī, meklējot kandidātus kvalificētu esošo darbinieku vidū. Var piedāvāt darbiniekiem gan vertikālas karjeras iespējas, gan rotāciju iestādēs vai valsts pārvaldes ietvaros.
- Izmantot plašu darbinieku meklēšanas un piesaistes metožu spektru – elektroniskās rekrutēšanas un atlasē iespējas, atlasē kompāniju un CV datu bāzu palīdzību, tiešu sadarbību ar augstskolām u.tml.
- Aktīvi veidot un uzturēt pozitīvu organizācijas tēlu, kā arī mērķtiecīgi komunicēt to potenciālo darbinieku auditorijai.
- Meklēt un attīstīt inovatīvas atlasē metodes, kas ļauj novērtēt tādas kompetences kā patstāvīga problēmu risināšana, mācīšanās, komunikācijas spējas, pielāgošanās spējas, elastīgums un radošums.
- Diferencēt zināšanas, prasmes un iemaņas, kas nepieciešamas kandidātam atlasē brīdī, un tām kompetencēm, kuras iespējams attīstīt darba procesā. Atlasē prasībās koncentrēties uz nepieciešamām pamatkompetencēm un maksimāli attīstīt specifiskās, darbam nepieciešamās prasmes un iemaņas darba procesā.
- Kritiski izvērtēt esošās darbinieku noturēšanas programmas un metodes; sistemātiski analizēt darbinieku aiziešanas motīvus.

47 Dong, H.-K.D. (2014). Individual Risk Preference and Sector Choice: Are Risk-Averse Individuals More Likely to Choose Careers in the Public Sector? *Administration & Society*.

48 Ernst & Young. (2014). *EY Studentenstudie 2014: In welche Branchen zieht es deutsche Studenten?* Hamburg: Ernst & Young GmbH; Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.

49 Brock, M.E., & Buckley, M.R. (2013). Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. *Public Personnel Management*, 42(2), 272-280.



- Iesaistīt visu līmeņu darbiniekus motivācijas un noturēšanas programmu un metožu izstrādē.
- Attīstīt darbinieku rotācijas un amatu satura maiņas iespējas, kas ļautu mainīt individuālu darbinieku darba saturu un lomas gan iestādes ietvaros, gan valsts pārvaldē kopumā.
- Attīstīt un piedāvāt gados vecākiem darbiniekiem elastīgas darba slodzes iespējas un iespēju pakāpeniski pamest organizācijas, lai paildzinātu viņu nodarbinātību valsts pārvaldē un veicinātu pakāpenisku zināšanu nodošanu jaunajiem darbiniekiem.
- Regulāri pārskatīt darbam nepieciešamo kompetenču modeļus saskaņā ar valsts pārvaldes funkciju attīstības tendencēm un situāciju darba tirgū.

Pētījumā intervētie eksperti, izvēršot diskusiju par darbinieku noturēšanas programmām, uzsver, ka nākotnē valsts pārvaldē būtiska uzmanība ir jāpievērš darbinieku rotācijai valsts pārvaldes iekšienē (piedāvājot horizontālās mobilitātes iespējas), kā arī uz privāto sektoru. Runājot par rotācijas vēlamajiem mērķiem un rezultātiem, eksperti atzīst, ka darbinieku horizontālā mobilitāte un rotācija ir atbalstāma, jo tā ļauj iegūt plašāku pieredzi, atšķirīgu darba saturu un lielāku izpratni par citu iestāžu darbības stilu – „*tās ir daudz plašākas iespējas cilvēkam un, ja tas ir plānveidīgi un iebūvēts sistēmā, tad cilvēkam nav jāpaļaujas tikai uz savu individuālo motivāciju un enerģijas līmeni, lai kaut ko tādu sev noorganizētu.*” Darbinieku rotācija vienlaikus ļauj nodrošināt attīstības iespējas tiem speciālistiem, kurus neinteresē uzņemties „*vadītāja darba pienākumus un atbildību*”. Eksperti atsaucas arī uz lielo (un starptautisko) privāto uzņēmumu praksi, kur „*rotē darbiniekus, lai viņi gūtu dažādo jomu un valstu pieredzi*”. Šādu politiku īstenojot ilgtermiņā, valsts pārvalde ne tikai paaugstinātu iespējas noturēt kvalificētus darbiniekus, bet arī palīdzētu veicināt valsts iestāžu savstarpējo sadarbību.

Runājot par Latvijas situāciju, eksperti atzīst, ka, lai gan būtu vēlama, vienota, sistēmiska, stratēģiski plānota un vadīta civildienesta ierēdņu pārcelšana citā amatā (rotācija) šobrīd nepastāv. Formāli ierēdņu iekšējās rotācijas (pārcelšanas citā amatā valsts interesēs) iespējas normatīvi nosaka Valsts civildienesta likuma 37. pants<sup>50</sup>, tomēr pētījumā intervētie eksperti uzskata, ka likuma piemērošanā praksē pastāv vairākas problēmas, kā rezultātā šim procesam ir izveidojies negatīvs tēls. Latvijas valsts pārvaldē strādājošie visbiežāk savu horizontālo mobilitāti īsteno paši, atsaucoties uz citu iestāžu izsludinātajām vakancēm: „*Tam [rotācijai] būtu lieli plusi, ja tas notiktu. Tas šobrīd nenotiek, jo civildienests kā vienots dienests nefunkcionē. Cilvēki ir darba attiecībās ar savu konkrēto iestādi, un viņi neatrodas dienestā kā tādā. Ja būtu šī rotācijas iespēja, kas būtu vienkārši izprotama kā daļa no karjeras attīstības valsts pārvaldē, tas nāktu tikai par labu valsts pārvaldei. Šobrīd tiešām tā nav, bet tas nenozīmē, ka tas nenotiek. Cilvēki jau kustas apkārt nedaudz, bet katrs cilvēks individuāli meklē savu gadījumu. Viņi piesakās uz citu darbavietu, kas ir izsludināta, vai runā un skatās, kur ir vakances, un piedāvā sevi, bet tas nenotiek plānveidīgi. Tas nav .. [vadīts] process. Tas ir individuāli.*”

Tomēr eksperti uzskata, ka vienota valsts pārvaldes cilvēkresursu vadība ir jāattīsta, tās īstenošanu veicot pakāpeniski. Kā vienu no pirmajiem soļiem vienotas sistēmas veidošanā atsevišķi eksperti saredz dažādu administratīvo (t.sk., grāmatvedības un IT) sistēmu integrēšanu vienotā sistēmā ministriju un to pakļautībā esošo iestāžu ietvaros.

## 1.4. Nākotnes darba tirgus un tā ietekme uz valsts pārvaldi

Darba tirgus attīstību pārskatāmā nākotnē turpinās ietekmēt pāreja no industriālas sabiedrības uz informācijas sabiedrību, kas izpaudīsies vairākās tendencēs. Viena no būtiskākajām tendencēm ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) pakāpeniski lielāka pieejamība, kas nozīmē, ka tās aizvien vairāk tiek izmantotas darbā visos ekonomikas sektoros, ieskaitot valsts pārvaldi. Vēl būtiskāka no valsts pārvaldes viedokļa ir IKT loma visdažādāko pakalpojumu piedāvājumā un izmantošanā. Vismaz minimālas IKT lietošanas prasmes kļūst par priekšnoteikumu ērtai un pilnvērtīgai valsts un sabiedrisko

50 Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=10944> (sk.: 22.01.2015.)

pakalpojumu pieejamībai un pilsoņu pienākumu un tiesību veikšanai. Aizvien vairāk valsts pārvaldes iestāžu piedāvā savus pakalpojumus (piemēram, nodokļu deklarāciju aizpildīšanu un iesniegšanu, veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu pieteikšanu, pieeju dažāda veida reģistriem utt.) interneta vidē (e-pārvalde), un šī tendence turpinās attīstīties. Piemēram, 2010. gadā 40% iedzīvotāju un 80% uzņēmumu OECD valstīs mijiedarbībai ar valsts pārvaldi izmantoja internetu<sup>51</sup>.

Otra būtiska darba tirgus tendence ir nodarbinātības pieaugums pakalpojumu sektorā un vispārējs pieprasījuma pieaugums pēc augsti kvalificēta darbaspēka. Pēdējo 30 gadu laikā pakalpojumu sektora daļa kopējā nodarbinātībā ir pakāpeniski pieaugusi, bet īpaši straujš šis pieaugums bijis finanšu, nekustamā īpašuma un biznesa pakalpojumu jomā. Savukārt ražošanas sektora daļa kopējos nodarbinātības rādītājos šajā laika posmā ir stabili samazinājusies. Paralēli šai tendencei pēdējo 20 gadu laikā redzams stabils pieprasījuma pieaugums pēc augsti kvalificētiem darbiniekiem, kamēr pieprasījumam pēc vidējas un zemas kvalifikācijas darbaspēka bijusi tendence samazināties. Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstība kopš pagājušā gadsimta 1970-iem un 1980-iem gadiem ir mazinājusi pieprasījumu pēc rutīnu pienākumu veikšanai nepieciešamajām kompetencēm – gan fiziska darba jomā, gan arī kompetencēm vienkāršu kognitīvu uzdevumu veikšanai. Savukārt ir audzis un pēdējos 10 gadus stabilā līmenī turas pieprasījums pēc kompetencēm, kas ļauj veikt ne-standarta analītiskus un starppersonu mijiedarbības uzdevumus.<sup>52</sup>

Trešā būtiskā tendence darba tirgus attīstībā ir globalizācija un ar to saistītie procesi. Pirmkārt, palielinoties darbaspēka brīvas pārvietošanās iespējām, pieaug riski kvalificēta darbaspēka aizplūšanai uz ārzemēm; vienlaicīgi, parādās arī iespēja starptautiski konkurēt par darbaspēka piesaisti no citām valstīm. Otrkārt, globalizācijas procesu rezultātā pieaug tendence pārvietot zemas kvalifikācijas funkciju izpildi uz valstīm un reģioniem ar zemām algu un cita veida izmaksām. Šī tendence, kas agrāk bija novērojama pamatā ražošanas sektorā, tagad aizvien plašāk parādās arī pakalpojumu sektorā.<sup>53</sup> Lai arī tiešā veidā šī tendence neatstāj lielu iespaidu uz augsti kvalificētu darbinieku pieejamību tirgū, tā tomēr nostāda valsts pārvaldes sektoru (kam šāda veida darbaspēka izmaksu optimizācijas iespējas ir ierobežotas gan normatīvu, gan ētisku apsvērumu dēļ) neizdevīgas konkurences pozīcijā, salīdzinot ar privāto sektoru.

Ceturtā būtiskā tendence, kas savā ziņā ir iepriekš aprakstīto faktoru mijiedarbības sekas, ir aizvien lielāka organizāciju pārmaiņu loma visu ekonomikas sektoru funkcionēšanā.<sup>54</sup> Gan tehnoloģiju attīstības, gan arī globalizācijas tempu pieaugums nozīmē to, ka dažāda veida „lēcieni” un „satricinājumi” ekonomikas, sabiedrības un politikas attīstības procesā ļoti strauji izplatās ģeogrāfiski un ir jūtami visos ekonomikas sektoros. Jaunu tehnoloģiju parādīšanās un veco tehnoloģiju izspiešana, finanšu krīzes, neparedzami ģeopolitiskie notikumi var likt strauji mainīt iestādes vai uzņēmuma darbības stratēģiju, kā arī finansējuma un attīstības prioritātes. Līdz ar to aizvien lielāku lomu visos vadības līmeņos spēlēs kompetences, kas ļauj gan iespējami efektīvi prognozēt iespējamās problēmu jomas nākotnes attīstībā, gan – vēl būtiskāk – elastīgi un operatīvi reaģēt uz dažāda veida izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē.

Pāreja uz informācijas sabiedrību nozīmē, ka mainās prasības pret darbinieku pamatkompetencēm. Darba saturs kļūst aizvien sarežģītāks un ikdienas darbā aizvien lielāku lomu spēlē darbinieku spēja mācīties, pastāvīgi un patstāvīgi uzlabot savu sniegumu darba procesā, prognozēt nākotnes attīstības scenārijus, efektīvi komunicēt vajadzības, problēmas un mērķus, būt adaptīviem, elastīgiem, pielāgoties situācijai.<sup>55</sup> Aizvien lielāku lomu valsts pārvaldē iegūs kompetences, kas ļauj decentralizēt un efektīvizēt lēmumu pieņemšanas procesu visos līmeņos un efektīvi reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un starptautiskajā vidē. Šīs kompetences izriet no nepieciešamības pielāgoties informācijas sabiedrības

51 OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing.

52 Ibid.

53 Ibid.

54 OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing.

55 Brock, M.E., & Buckley, M.R. (2013). Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. *Public Personnel Management*, 42(2), 272-280; Demmke, C. (2010). *Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

prasībām, kas ietver vajadzību orientēties lielā informācijas apjomā, nošķirt būtisko no mazāk būtiskā un zināt, kur atrast specifisku informāciju, ātri un efektīvi noteikt (un vajadzības gadījumā mainīt) personīgās un organizācijas prioritātes, ātri mācīties un apgūt jaunus procesus un tehnoloģijas, kā arī sadarboties (tostarp ar citu kultūru pārstāvjiem). Nākotnē aktuālās kompetences iespējams iedalīt šādās grupās<sup>56</sup>:

- **Stratēģiskā domāšana.** Šai kompetenču grupai raksturīgas kompetences, kas saistītas ar orientāciju uz nākotni, spēju redzēt kopainu, radīt un rīkoties saskaņā ar vīziju. Šeit ietilpst tādas kompetences kā spēja paredzēt problēmas, spēja laicīgi un mērķtiecīgi (apsteidzoši) pieņemt lēmumus, spēja formulēt un komunicēt citiem darbiniekiem konkrēta procesa nākotnes vīziju, risku vadības prasmes, spēja saskatīt jaunas nišas organizācijas darbības paplašināšanai (kompetence, kas komercorganizācijās tiktu formulēta kā spēja saskatīt un paredzēt jaunas uzņēmējdarbības iespējas).
- **Sadarbība.** Šajā kompetenču grupā ietilpst uz sadarbību un attiecību veidošanu vērstas kompetences, piemēram, attiecību veidošana (gan organizācijas iekšienē, gan arī starp organizācijām gan valsts iekšienē, gan starptautiski), citus darbiniekus iesaistoša pieeja problēmu risināšanai, cilvēkresursu vadības prasmes, ieskaitot orientāciju uz pakļauto darbinieku attīstību, starpkultūru sensitivitāte, godīgums un ētiskās spriešanas spējas, emocionālais intelekts un starppersonu komunikācijas prasmes, lojalitāte, orientācija uz klientu.
- **Radošums.** Šeit ietilpst tādas kompetences kā radoša pieeja problēmu risināšanai, iztēle, gatavība eksperimentēt un izmēģināt jaunas idejas, atvērtība un gatavība atbalstīt un veicināt inovāciju.
- **Elastīgums.** Šajā kompetenču grupā ietilpst prasmes, kas nodrošina spēju ātri reaģēt uz situācijas maiņu organizācijas iekšējā un ārējā vidē. Tās ir, piemēram, pārmaiņu vadības prasmes, elastīgums un ātrums lēmumu pieņemšanā, prasme analizēt ieviesto risinājumu efektivitāti un iejaukties negatīvas atgriezeniskās saites gadījumā.

Papildus minētajām kompetencēm svarīga būs orientācija uz personisko attīstību, gatavība uzņemties atbildību, pašefektivitāte. Vadītājiem būs nepieciešamas transformatīvās līderības prasmes, kas ietver pakļauto darbinieku attīstības stimulāciju, darbinieku iekšējās darba motivācijas veicināšanu, rūpes par ētisko un psiholoģisko klimatu pakļauto darbinieku vidū, personīgas uzmanības veltīšanu katram pakļautajam darbiniekam, pozitīva personīgā piemēra rādīšanu darbiniekiem.

Kā minēts iepriekš, pieprasījuma samazināšanās pēc rutīnu pienākumu veikšanai nepieciešamajām kompetencēm ir saistīta ar daudzu darba pienākumu automatizāciju, attīstoties atbilstošām tehnoloģijām.<sup>57</sup> Pētījumā intervētie eksperti norāda, ka līdz ar pieaugošo datorizāciju un datu bāzu attīstīšanu pieaugs datu drošības, aizsardzības un kontroles nozīme, un ļoti liela nozīme būs darbiniekiem, kas nodrošinās datu kvalitātes kontroli, lai analītiķi, plānotāji un lēmumu pieņēmēji nepieņemtu kļūdainus stratēģiskos lēmumus. Eksperti izsver, ka piedāvāto funkciju automatizācijas procesu (e-pārvaldes ieviešanu) nedrīkst arī pārvērtēt, jo jebkurā gadījumā cilvēka tiešais darbs būs nepieciešams. Tas nozīmē, ka automatizācija ne tik lielā mērā ļaus samazināt kopējo cilvēkresursu, cik palielināt darba efektivitāti un ātrumu.

Vēl viens faktors, kas var ietekmēt pieprasījumu pēc nodarbinātajiem valsts pārvaldē, ir ārpakalpojumu loma valsts pārvaldes un privātā sektora savstarpējā mijiedarbībā. Valsts pārvaldes iestādes izmanto ārpakalpojumus, lai piesaistītu ārējās kompetences konkrētu funkciju veikšanai, kā arī lai efektīvizētu sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem. Valsts pārvalde var izmantot ārpakalpojumus divos veidos. Pirmais ir valsts pasūtījums privātā sektora pakalpojumiem, piemēram, privātu uzņēmumu izmantošana atbalsta funkciju nodrošināšanai (IT risinājumi, datu bāzu uzturēšana, grāmatvedības, transporta pakalpojumi u.tml.) valsts pārvaldē. Otrais veids ir pašu valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu nodošana nevalstiskā sektora uzņēmumiem, kas tos sniedz tieši iedzīvotājiem, saņemot par to samaksu no valsts (piemēram, veselības aprūpes pakalpojumi, sociālais darbs

56 Op de Beek, S., & Hondeghem, A. (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Paris: OECD Public Employment and Management Working Party.

57 OECD. (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. Paris: OECD Publishing.

u.tml.). Šāda valsts funkciju nodošana citiem sektoriem var notikt vai nu ārpakalpojuma pirkšanas, vai dažādu publiskās-privātās partnerības projektu formā. Pēdējās desmitgades laikā valsts ārpakalpojumu īpatsvaram attīstīto valstu ekonomikās ir bijusi neliela tendence pieaugt. Saskaitot abu veidu ārpakalpojumus, proporcionāli lielāko daļu IKP ārpakalpojumiem tērē Nīderlandes, Somijas, Lielbritānijas, Zviedrijas valdības. Ziemeļvalstīs populārāka ir privātā sektora pakalpojumu pirkšana atbalsta funkcijām; Beļģijā un Vācijā savukārt relatīvi lielāki līdzekļi tiek tērēti, maksājot privātajam sektoram par sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu iedzīvotājiem.<sup>58</sup> Gan viena, gan otra veida ārpakalpojumu pirkšana potenciāli samazina valsts sektora vajadzību konkurēt ar privāto sektoru par specifisko funkciju veikšanai nepieciešamajām kompetencēm darba tirgū nākotnē. Ārpakalpojumu izmantošanas iespējas ir iekļautas Francijas, Igaunijas, Īrijas, Lielbritānijas, Nīderlandes, Vācijas un Zviedrijas valsts pārvalžu cilvēkresursu attīstības stratēģiskajos plānos.<sup>59</sup> Ārpakalpojumu izmantošanu var kavēt gan sabiedrībā valdošie stereotipi par to, kādas funkcijas jāveic valsts pārvaldei, gan arī pašu valsts pārvaldē strādājošo nevēlēšanās atteikties no noteiktu funkciju veikšanas vai skepse par ārpakalpojuma kā risinājuma efektivitāti.<sup>60</sup> Lai ārpakalpojumu izmantošana būtu efektīva, ir nepieciešama virkne priekšnoteikumu – valsts līmenī definēta ārpakalpojumu izmantošanas politika un stratēģija, skaidrība par visu iesaistīto pušu (valsts pārvaldes, nevalstiskā sektora partneru, pakalpotāju lietotāju) savstarpējām gaidām, precīzi izstrādāta normatīvā bāze, ārpakalpojuma efektivitātes izvērtēšanas mehānismi, kā arī ekonomiskās ietekmes mehānismi no valsts pārvaldes puses.<sup>61</sup> Jāatzīmē arī, ka ārpakalpojumu izmantošanas varbūtība ir atkarīga ne tikai no šī procesa juridiskās sarežģītības un darījumu izmaksām, bet arī no valsts pārvaldē dominējošās ideoloģijas konkrētā laika periodā – labēji orientētas valdības ir vairāk tendētas izmantot ārpakalpojumus nekā kreisi orientētas valdības.<sup>62</sup> Tas rada papildus grūtības šī faktora lomas prognozēšanā nākotnes darba tirgū.

## 1.5. Sabiedrības novecošanās procesu ietekme uz valsts pārvaldi

Demogrāfiskās pārmaiņas sabiedrībā spēlē vienu no būtiskākajām lomām valsts pārvaldes nākotnes attīstības plānošanā. Sabiedrība attīstītajās valstīs, ieskaitot ES, noveco. Palielinoties dzīves ilgumam, dzīves kvalitātei vecumdienās, kā arī samazinoties dzimstībai, nākamo desmitgažu laikā būtiski mainīsies ekonomiski aktīvo iedzīvotāju vecuma struktūra, kas veicinās gan konkurenci par jauniem darbiniekiem, gan arī gados vecāko darbinieku ilgāku nodarbinātību. Šī tendence valsts pārvaldes sektorā ir vēl izteiktāka nekā privātajā sektorā. Praktiski visās ekonomiski attīstītajās valstīs novērojama tendence, ka valsts sektorā strādājošo īpatsvars vecumā virs 50 gadiem palielinās (sk. statistiku 2.1. nodaļā). Ar nelieliem izņēmumiem gados vecāku darbinieku (virs 50 gadiem) īpatsvars valsts sektorā ir būtiski augstāks nekā privātajā sektorā.<sup>63</sup> Jāatzīmē, ka daudzās attīstītajās valstīs vēl vairāk situāciju sarežģī tas, ka strādājošie izmanto pensionēšanās iespējas pirms vispārnoteiktā pensijas vecuma sasniegšanas, kas rada gan problēmas ar personāla plānošanu, gan arī rada papildus apgrūtinājumu šo valstu pensiju sistēmām.<sup>64</sup> Daudzviet šādas pensionēšanās iespējas pirms pensijas vecuma

58 OECD. (2011). *Government at a Glance 2011*. Paris: OECD Publishing.

59 Huerta Melchor, O. (2013). *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.

60 Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2001). Outsourcing in the public services: a comparative analysis of practice, capability and impact. *Public Administration and Development*, 21(5), 401-413; OECD. (2005). *Public Sector Modernisation: The Way Forward* (Policy Brief). *OECD Observer*, November 2005.

61 Kadaï, A., Sall, F.L., Andriantsara, G., & Perrot, J. (2006). The benefits of setting the ground rules and regulating contracting practices. *Bulletin of the World Health Organization*, 84(11), 897-902.

62 Elinder, M., & Jordahl, H. (2013). Political preferences and public sector outsourcing. *European Journal of Political Economy*, 30, 43-57.

63 OECD. (2011). *Government at a Glance 2011*. Paris: OECD Publishing; Pilichowski, E., Arnould, E., & Turkisch, E. d. (2007). Ageing and the Public Sector: Challenges for Financial and Human Resources. *OECD Journal on Budgeting*, 7(4), 1-40.

64 Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: Three priority areas to invest in future HRM*. Maastricht: European Institute of Public Administration.



sasniegšanas tikušas iestrādātas likumdošanā laikā, kad sabiedrības novecošanās vēl nebija izteikta problēma, un mūsdienās tās kļuvušas par greznību, kuru valdības var atļauties aizvien mazākā mērā. Demogrāfiskā un ekonomiskā situācija pēdējo gadu laikā likusi virknei Eiropas valstu (piemēram, Itālijai, Polijai, Portugālei) veikt pensiju sistēmas reformas, ierobežojot agrīnas pensionēšanās iespējas.<sup>65</sup>

Gados vecāko darbinieku īpatsvara palielināšanās valsts pārvaldes sektorā nav skaidrojama tikai ar vispārīgo sabiedrības novecošanos ekonomiski attīstītajās valstīs. Jau kopš 1970-iem gadiem valsts pārvaldes politikas attīstības tendences demokrātiskajā pasaulē (dzimuma un vecuma diskrimināciju aizliedzošu normu striktāka ievērošana, izglītības prasības, ierobežotas karjeras iespējas, labvēlīgāki pensionēšanās nosacījumi un augstākas sociālās garantijas salīdzinājumā ar privāto sektoru) ir veicinājušas sistemātisku vidējā vecuma palielināšanos valsts pārvaldē strādājošo vidū ātrākā tempā nekā privātajā sektorā.<sup>66</sup> Daudzi no šiem faktoriem identiskā veidā novērojami arī postkomunistiskajās valstīs. Tas nozīmē, ka vispārējā darbaspēka novecošanās tendence un ar to saistītie produktivitātes riski ir izteiktāki un akūtāki valsts pārvaldes sektorā nekā sabiedrībā kopumā. Lai arī šī tendence ilgtermiņā var mazināties (piemēram, pieaugot sociālajām garantijām un samazinoties diskriminācijas iespējām privātajā sektorā), šobrīd tā jāpieņem kā lielā mērā nenovēršams fakts, atbilstoši plānojot valsts pārvaldes politiku nākotnē.

Izmaiņas valsts pārvaldes darba vidē un personāla vadības politikā jāplāno divos virzienos – palielinot gados vecāko darbinieku produktivitāti un padarot valsts pārvaldes sektoru maksimāli pievilcīgu jaunajiem darbiniekiem. Darbinieku novecošanās nes līdzīgu neizbēgamu izmaiņu, kuras nav nedz viennozīmīgi negatīvas, nedz arī neatgriezeniskas. Literatūrā tiek izdalītas šādas galvenās gados vecāko darbinieku priekšrocības<sup>67</sup>:

- Pieredze, zināšanas un augsts ekspertīzes līmenis savā specializācijas jomā;
- Precizitāte un apzinīgums amata pienākumu izpildē;
- Procesu, darbību, terminoloģijas pārzināšana savā specializācijas jomā;
- Augstas sociālās kompetences;
- Spēja kritiski izvērtēt informāciju, atšķirot būtisko no nebūtiskā un sasaistot ar esošo zināšanu bāzi;
- Lojalitāte organizācijai un salīdzinoši augstāka apmierinātība ar darbu.

#### **Kā galvenie gados vecāko darbinieku trūkumi tiek minēti<sup>68</sup>:**

- Kognitīvo procesu palēnināšanās – iegaumēšanas un darba atmiņas pasliktināšanās, reakcijas laika palielināšanās, mācīšanās ātruma samazināšanās;
- Dzirdes pasliktināšanās;
- Fizisko kompetenču pasliktināšanās;
- Loģisko un matemātisko spēju pasliktināšanās.

Kā redzams no minētā uzskaitījuma, potenciālie ieguvumi no gados vecāku darbinieku nodarbināšanas atsver potenciālos riskus, kas saistīti pamatā ar kognitīvo un fizisko spēju samazināšanos organisma novecošanās rezultātā.

Personāla vadības politikai, kas vērsta uz sabiedrības novecošanās efektu ietekmes mazināšanu, iespējams izdalīt trīs galvenos elementus: korektīvo, preventīvo un proaktīvo dimensiju.<sup>69</sup> Personāla politikas korektīvā dimensija ir vērsta uz trūkstošo kompetenču attīstību, piedāvājot gados veciem

65 OECD. (2013). *Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators*. Paris: OECD Publishing.

66 Colley, L. (2013). Understanding Ageing Public Sector Workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public Management Review*, 16(7), 1030-1052.

67 Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health; Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

68 Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

69 Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: Three priority areas to invest in future HRM*. Maastricht: European Institute of Public Administration.



darbiniekiem papildināt esošās, kā arī apgūt jaunas prasmes un iemaņas, lai turpinātu darbu esošajā amatā vai lai veiktu cita amata pienākumus karjeras maiņas vai rotācijas rezultātā. Šīs dimensijas ietvaros tiek veikta regulāra kompetenču un darba izpildes kvalitātes novērtēšana, lai prognozētu mācību vajadzības, iekšējo un ārējo mācību iespēju nodrošināšana, karjeras konsultēšana. Mācības var notikt dažādās formās – papildus tradicionālām auditorijas mācībām aizvien lielāku popularitāti iegūst dažādi e-mācību veidi, simulācijas, individuāla konsultēšana (koučings, mentorings), pieredzes apmaiņa darbinieku starpā. Šobrīd gados vecāko darbinieku īpatsvars dažādās mācību programmās ir būtiski zemāks nekā gados jaunāko darbinieku īpatsvars, kas rada produktivitātes krituma, darbam nepieciešamo prasmju zaudēšanas vai nepietiekamas attīstības, kā arī priekšlaicīgas izešanas no darba tirgus risku.<sup>70</sup> Lai motivētu gados vecākos darbiniekus piedalīties darbavietas nodrošinātajās mācībās, iespēju robežās jāizvairās no tradicionālām auditorijas mācībām, kas balstās uz vienvirziena zināšanu nodošanu no pasniedzēja klausītājiem, tā vietā piedāvājot interaktīvu mācību formātu, kas apgūstamās kompetences sasaista ar konkrētām situācijām un piemēriem no darba vides, liek darbiniekiem aktīvi iesaistīties mācību procesā, praktiski risinot problēmas. Tāpat, strādājot ar vecākiem darbiniekiem, mācību ātrums individuāli jāpielāgo dalībnieku mācīšanās ātrumam. Jomas, kurās, kā rāda pētījumu rezultāti, pievēršama īpaša vērība gados vecāko darbinieku kompetences paaugstināšanai, ir datorprasmes, informācijas vadības un apstrādes prasmes, valodu prasmes, pārmaiņu izpratne un pieņemšana, komandas darba prasmes, kā arī starptautiskās sadarbības iemaņas.<sup>71</sup>

Preventīvā dimensija ietver pasākumu kopumu, kas vērsts uz maksimālu darba spēju saglabāšanu visā darba dzīves laikā, bet it sevišķi tās noslēguma posmā. Veselības riski (kas nes sev līdzi arī produktivitātes zaudēšanas riskus) gados vecākiem darbiniekiem ir atkarīgi no nodarbinātības sektora. Tādējādi preventīvo pasākumu pamatā jābūt visaptverošai darba vides analīzei, risku identificēšanai un savlaicīgai pasākumu plāna izstrādei to mazināšanai. Lai arī preventīvo pasākumu mērķis ir gados vecāko darbinieku veselības, subjektīvās labklājības un produktivitātes paaugstināšana, tie pēc būtības ir profilaktiski, tāpēc attiecināmi uz visu vecumu darbinieku grupām. Preventīvie pasākumi ietver darba vides uzlabošanu, fizisko un psiholoģisko stresoru identificēšanu un mazināšanu, regulāras veselības pārbaudes un arodslimību profilaksi, veselīga dzīvesveida veicināšanu, darbinieku mācības stresa ietekmes mazināšanai u. tml. Preventīvie pasākumi ietver arī vispārēju organizācijas klimata uzlabošanu, vadības un deleģēšanas prasmju uzlabošanu visos vadības līmeņos, darba satura pielāgošanu (iespēju robežās) katra darbinieka kompetencēm, elastīga darba laika ieviešanu, iespēju līdzsvarot darba un ģimenes dzīves palielināšanu u.tml. Elastīga un nepilna laika nodarbinātība ir izdevīga arī darba devējam, jo veicina plūstošāku pieredzes nodošanu, efektīvāku darbaudzināšanu un nodrošina „institucionālās atmiņas” uzturēšanu organizācijā.<sup>72</sup>

Īpaša uzmanība šajā aspektā pievēršama sadarbības veicināšanai dažādu paaudžu darbinieku starpā, kura var tikt organizēta divējādi. Pirmais ir darbaudzināšanas modelis, kur gados vecāks darbinieks ar lielāku profesionālo (un, iespējams, vadības) pieredzi sistemātiskā veidā, nodod jaunākam darbiniekam konkrēta amata pienākumu veikšanai nepieciešamās prasmes un zināšanas, nodrošinot pastāvīgu atbalstu jaunākā darbinieka kompetences attīstībā. Otrs modelis ir starppaaudžu pieredzes apmaiņas veicināšana, kas ietver vecuma ziņā heterogēnu darba grupu veidošanu, kur starppaaudžu pieredzes un informācijas apmaiņas rezultātā gan uzlabojas darba produktivitāte, gan arī notiek savstarpēja mācīšanās starp gados jaunākajiem un vecākajiem darbiniekiem. Gados jaunākie darbinieki komandā ienes jaunas idejas un zināšanas (piemēram, tehnoloģiju izpratni, inovatīvas pieejas problēmu risināšanai), kamēr gados vecāko darbinieku ieguldījums balstās viņu pieredzē un padziļinātā darba procesu izpratnē. Jāuzsver, ka šāda veida pieredzes apmaiņas modeļi nevar tikt ieviesti, vienkārši formālā veidā izveidojot starppaaudžu darba grupas un tālāk procesu atstājot pašplūsmā. Veiksmīgam rezultātam nepieciešams gan uzlabot visu iesaistīto darbinieku komunikācijas un informācijas

70 Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: Three priority areas to invest in future HRM*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

71 Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

72 Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: Three priority areas to invest in future HRM*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

apmaiņas prasmes, gan arī organizācijas kultūru mērķtiecīgi padarīt atvērtu šāda veida sadarbībai, veicinot atklātību, korektas un cieņpilnas starppersonu attiecības un izskaužot sacensības elementus, kas var motivēt darbiniekus nedalīties viņiem pieejamajā informācijā un uztvert savu personīgo kompetenci un zināšanas kā līdzekli individuālās karjeras veidošanai.<sup>73</sup>

Proaktīvā dimensija ietver sistemātisku personāla plānošanu un jauno darbinieku atlasīšanu, savlaicīgi paredzot jomas, kurās būs nepieciešama darbinieku nomaiņa. Papildus sistemātiskai personāla plānošanai, proaktīvā dimensija kā būtiskāko elementu ietver pasākumu kopumu, kas vērsts uz gados jauno darbinieku piesaistīšanu un noturēšanu organizācijā, viņu darba motivācijas un lojalitātes paaugstināšanu. Šim nolūkam īpaša uzmanība tiek pievērsta tiem aspektiem, kas „Y paaudzes” (dzimuši pēc 1980. gada) darbiniekus un darba meklētājus padara atšķirīgus no iepriekšējo paaudžu nodarbinātajiem. Piemēram, darba devēju aptaujas rāda, ka gados jaunākie darbinieki lielāku uzmanību pievērš tam, lai darba dzīve netraucētu viņu privāto dzīvi, un mazāku vērtību piešķir ilgtermiņa karjerai vienā uzņēmumā. Tāpat viņi gaida lielākā mērā individualizētu pieeju, saņemot atgriezenisko saiti par sava darba rezultātiem, atalgojuma paketei, kompetences attīstībai un darba laika organizācijai. Lielāka vērtība tiek piešķirta skaidrai un salīdzinoši straujai karjerai un iespējām paaugstināt savas kompetences gan tehniskajā, gan arī personiskās produktivitātes un vadības jomā. Šīs paaudzes darbiniekus no citiem atšķir arī lielāka paļaušanās uz informācijas un komunikācijas tehnoloģijām ikdienas saziņā.<sup>74</sup> Balstoties uz šiem novērojumiem, var teikt, ka „Y paaudzes” darbinieku vēlmēs attiecībā uz darba vidi un saturu gan lielā mērā pārklājas ar nākotnē valsts pārvaldē nepieciešamajām kompetencēm, gan arī sniedz vismaz daļēju pamatojumu nākotnē gaidāmajām izmaiņām personāla vadības procesos.

Iespējamie personāla vadības politikas attīstības virzieni ar nodarbināto novecošanos saistīto risku mazināšanai valsts pārvaldē ir apkopoti 1.2. tabulā.

**1.2. tabula. Iespējamie personāla vadības politikas attīstības virzieni ar nodarbināto novecošanos saistīto risku mazināšanai valsts pārvaldē**

Politikas elementi	Iespējamās darbības	Iespējamie izaicinājumi un riski
Korektīvā dimensija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuāli piemeklētas E-mācības</li> <li>Individuāla konsultēšana (koučings, mentoring)</li> <li>Sistemātiska pieredzes apmaiņa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zema darbinieku motivācija dalībai mācībās</li> <li>Neatbilstošs mācību formāts (piem., lekcijas lielām grupām)</li> </ul>
Preventīvā dimensija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darba vides uzlabošana</li> <li>Risku identificēšana un arodslimību profilakse</li> <li>Elastīgas nodarbinātības formas</li> <li>Starppaaudžu sadarbības veicināšana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vadības izpratnes trūkums par profilakses iespējām un nepieciešamību</li> <li>Sacensību veicinoša organizācijas kultūra</li> </ul>
Proaktīvā dimensija	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personāla plānošana</li> <li>Gados jaunu darbinieku atlase</li> <li>Gados jaunu darbinieku talantu attīstīšana</li> <li>Darbinieku ilgtermiņa noturēšana organizācijā</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ierobežotas karjeras iespējas valsts pārvaldē</li> <li>Negatīvs valsts pārvaldes tēls</li> </ul>

73 Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: Three priority areas to invest in future HRM*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

74 Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223; Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J., & Windsor, J.M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354; Ng, E.S.W., & Gossett, C.W. (2013). Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358.

## 1.6. Vide un sadarbība

Tehnoloģiju attīstība 20. gs. beigās ir veicinājusi valsts pārvaldes globalizāciju un integrāciju ar uzņēmējdarbības vidi (piemēram, pērkot kā ārpalpojumu no nevalstiskā sektora informācijas sistēmu uzturēšanu, vai pat informācijas apstrādes un glabāšanas funkciju izpildi kā dažādu reģistru uzturēšanu u.tml.), liekot pārskatīt sākotnējās nostādnes par to, kas vispār ir valsts pārvalde. Var apgalvot, ka jaunās, integrējošās pieejas nevis nomaina vecās pieejas valsts pārvaldei, bet gan tās papildina.<sup>75</sup> Tāpat jaunās tehnoloģijas rada priekšnosacījumus integrētai un sadarbības spējīgai valsts pārvaldei Eiropas kontekstā.<sup>76</sup> Demokrātiska valsts pārvaldība ir lokāla, realizējot noteiktā ģeogrāfiskās vietā dzīvojošo pilsoņu intereses. Tomēr, attīstoties globalizācijai, palielināsies starptautisko principu un standartu ietekme<sup>77</sup>, piemēram, ES integrētā pārvaldība ir pārsniegusi vienkāršu starpinstītūciju sadarbību kopēju ES likumu ieviešanā. ES ir adaptējusi multidimensionālu pieeju administratīvo problēmu risināšanā.<sup>78</sup> Jau kopš 1990.-to gadu sākuma ES novērojama vienotu administratīvās vadības standartu izstrāde dažādās jomās: regulējošo dokumentu saskaņošana, likumdošanas procedūru vienkāršošana, valsts pārvaldes ierēdņu mācības, valsts pārvaldes darba izpildes kvalitātes izvērtējums, sistemātisks dažādu valstu procedūru salīdzinājums un labās prakses piemēru popularizēšana un plašāka ieviešana.

Tehnoloģijas dod iespēju hierarhiskām, mehāniskām struktūrām nodrošināt elastību nenoteiktā, strauji mainīgā vidē un nodrošina atvērtību labākās prakses apgūšanai. Tās ļauj efektīvizēt sadarbību gan valsts pārvaldes ietvaros (atsevišķu iestāžu un aģentūru iekšienē, kā arī starp organizācijām), gan starp valsts pārvaldi un sabiedrību. Valsts pārvaldes ietvaros tehnoloģiju izmantošana sniedz iespēju rast līdzsvaru starp daudziem faktoriem, kas valsts pārvaldes saturiskās dažādības un organizacionālās sarežģītības dēļ rada izaicinājumus efektīvam pārvaldības procesam.<sup>79</sup> Piemēram, tā sniedz iespēju līdzsvarot centralizācijas un decentralizācijas procesus valsts pārvaldē. Centralizācija nepieciešama, lai nodrošinātu vienotus standartus valsts sektora pakalpojumiem, darbības efektivitātes celšanu, kā arī dažādu valsts pārvaldes nozaru un iestāžu interešu un darbības koordinēšanu un saskaņošanu. Decentralizācija savukārt ļauj efektīvāk pielāgot valsts sektora pakalpojumus konkrētām sabiedrības grupām, kultūras un ģeogrāfiskajiem kontekstiem, kā arī operatīvāk reaģēt uz pārmaiņām valstī un sabiedrībā, padarot valsts pārvaldes sniegtos pakalpojumus pieejamākus, elastīgākus un atbilstošākus konkrētā laika un vietas prasībām. Tehnoloģijas ļauj realizēt „tīklu pārvaldību”, kas integrē centralizācijas un decentralizācijas sniegtos labumus un minimizē abu procesu trūkumus.<sup>80</sup> Piemēram, informācijas un komunikāciju tehnoloģijas var vienkāršot sniegto pakalpojumu kvalitātes centralizētu kontroli, no dažādām iestādēm ienākošās informācijas apkopošanu un analīzi, pieņemto lēmumu ātru komunikāciju gan vertikāli, gan horizontāli. Vienlaikus, tehnoloģijas arī ļauj katrai iestādei maksimāli pielāgot savus sniegtos pakalpojumus klientu vajadzībām un prasībām, nepieciešamības gadījumā tos mainīt, kā arī paātrināt un vienkāršot pakalpojumu sniegšanu. Tāpat tehnoloģijas ļauj līdzsvarot vajadzību pēc sarežģītības un vienkāršības. Piemēram, informācija par konkrēta cilvēka nodokļu saistībām vai sociālajām vajadzībām var ietvert daudzus elementus un nākt no dažādām iestādēm, bet informācijas tehnoloģijas ļauj padarīt šīs informācijas apmaiņu, apkopošanu un izmantošanu šo un citu iestāžu darbiniekiem (kā arī pašam cilvēkam) ātru un vienkāršu.

Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstība arī tiešā veidā ietekmē sadarbību komandas un projektu darba ietvaros. Galvenā ietekme uz šādu sadarbību ir informācijas apmaiņas un apstrādes ātrumam, kā arī komunikāciju pieejamībai. Sadarbības procesam iespējams izdalīt vairākus elementus,

75 Emery, Y., & Giauque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80 (1), 23-32.

76 Amoretti, F., & Musella, F. (2011). Toward the European administrative space: The role of e-government policy. *European Political Science Review*, 3(01), 35-51.

77 OECD. (2005). Public Sector Modernisation: The Way Forward (Policy Brief). *OECD Observer*, November 2005.

78 Amoretti, F., & Musella, F. (2011). Toward the European administrative space: The role of e-government policy. *European Political Science Review*, 3(01), 35-51.

79 Millard, J. (2007). eGovernance and eParticipation: Lessons from Europe in promoting inclusion and empowerment. In: S. Hafeez (Ed.), *E-Participation and E-Government: Understanding the Present and Creating the Future. Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting Budapest, Hungary, 27 – 28 July 2006* (pp. 91-113). New York: United Nations.

80 Ibid.

kuros šie faktori spēlē būtisku lomu.<sup>81</sup> Pirmkārt, tehnoloģijas lielā mērā nosaka, starp kuriem darbiniekiem vispār ir iespējama sadarbība, jo aizvien nebūtiskāku lomu spēlē sadarbībā iesaistīto darbinieku ģeogrāfiskais izvietojums. Tas ļauj paplašināt darba grupas vai komandas kolektīvo kompetenci – to zināšanu, prasmju un iemaņu kopumu, kāds grupai vajadzīgs lēmuma pieņemšanai vai noteiktu uzdevumu veikšanai. Tehnoloģijas arī ļauj efektīvāk atrast, izvērtēt un atlasīt informāciju, kas nepieciešama grupas uzdevumu veikšanai. Sadarbības procesā tehnoloģijas ļauj ātri un operatīvi komunicēt, padarīt informāciju pieejamu visiem iesaistītajiem, padarīt pašu sadarbības procesu maksimāli caurspīdīgu visiem tā dalībniekiem, operatīvi sniegt un saņemt atgriezenisko saiti gan par kopējā darba rezultātu, gan arī katra individuālā darbinieka sniegumu. Operatīva informācijas apmaiņa ļauj komandām vai projektu darba grupām ātri pielāgoties situācijas izmaiņām, kopīgi interpretēt neskaidras un nestandarta situācijas. Ātra un efektīva informācijas apmaiņa arī ļauj koordinēt darbu starp vairākām komandām vai projektu grupām, kas strādā pie savstarpēji saistītu uzdevumu realizācijas.<sup>82</sup>

Tehnoloģiju attīstība veicina pilsoņu iesaistīšanos valsts pārvaldē, nodrošinot efektivitāti, informācijas pieejamību un atbildības uzņemšanos.<sup>83</sup> Piemēram, lēmumu pieņemšana lokālā līmenī var kļūt daudz efektīvāka, ja iedzīvotājus interesējošie jautājumi var tikt apspriesti un lēmumi pieņemti interneta forumos, nevis katru reizi organizējot iedzīvotāju kopsapulces. Abpusēja atgriezeniskā saite starp valsts pārvaldes iestādēm un sabiedrību kļūst daudz ātrāka un dinamiskāka, kad iedzīvotāji var elektroniski paust savu vērtējumu valsts un pašvaldību iniciatīvām, vai elektroniski saņemt atbildes vai skaidrojumu par sev interesējošiem jautājumiem. Tehnoloģiju attīstība arī veicina informācijas pieejamību par valsts pārvaldes darbu (piemēram, par konkrētu amatpersonu balsojumiem, pieņemtajiem lēmumiem, konkrētu likumdošanas iniciatīvu virzību u.tml.). Tādējādi kopumā tehnoloģiju attīstības rezultātā ne tikai uzlabojas valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāte, bet arī sabiedrības potenciālā motivācija un iespējas aktīvāk iesaistīties valsts pārvaldes procesā. Tehnoloģijas ir radījušas jaunu pārvaldības līmeni, un valsts pārvaldes pakalpojumu izmantotāji aizvien vairāk iesaistās pakalpojumu nodrošināšanā, iekļaujoties valsts pārvaldē un uzņemoties lielākas pilnvaras, lai vairotu savus un kolektīvos labumus, pārvaldības saskaņotību un līdzsvaru, atvērtību, ētiku un atbildību, valsts pārvaldes pakalpojumu personalizāciju.<sup>84</sup> Šajā procesā nepieciešama vairāku veidu sadarbība gan valsts pārvaldes ietvaros, gan starp valsts pārvaldi un nevalstisko sektoru:

- Organizāciju savstarpējā sadarbība, nosakot konkrēta pakalpojuma sniegšanā un saņemšanā iesaistītos un definējot procesus, kas nepieciešami pakalpojuma radīšanai;
- Tehniskā sadarbība, veidojot uzticamas, efektīvas un lietderīgas informācijas sistēmas;
- Semantiskā sadarbība, nodrošinot, ka informācija tiek izprasta vienādi visā pakalpojuma sniegšanas procesā.<sup>85</sup>

Piemērs šādas sadarbības nepieciešamībai un realizācijai ir „viena pieejas punkta” („vienas pieturas aģentūras”) izstrāde iedzīvotājiem valsts pārvaldes e-pakalpojumu saņemšanai. Valsts pārvaldes iestādēm nepieciešams savstarpēji sadarboties organizacionālā līmenī, lai definētu to pakalpojumu kopumu, kas no katras iestādes puses iekļaujams šādā elektronisko pakalpojumu sistēmā. Valsts pārvaldes iestādēm jāsadarbjas gan savstarpēji, gan ar IT ārpakalpojumu sniedzējiem, lai visām iesaistītajām iestādēm būtu tehniski pieejama visa uz tām attiecināmā informācija, informācijas

81 Bedwell, W.L., Wildman, J.L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W.S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.

82 Marks, M.A., DeChurch, L.A., Mathieu, J.E., & Panzer, F.J. (2005). Teamwork in Multiteam Systems. *Journal of Applied Psychology*, 90, 964-971.

83 Rishel, N.M. (2011). Digitizing Deliberation. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 411-432. Millard, J. (2007). eGovernance and eParticipation: Lessons from Europe in promoting inclusion and empowerment. In: S. Hafeez (Ed.), *E-Participation and E-Government: Understanding the Present and Creating the Future. Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting Budapest, Hungary, 27 – 28 July 2006* (pp. 91-113). New York: United Nations.

84 Millard, J. (2007). eGovernance and eParticipation: Lessons from Europe in promoting inclusion and empowerment. In: S. Hafeez (Ed.), *E-Participation and E-Government: Understanding the Present and Creating the Future. Report of the Ad Hoc Expert Group Meeting Budapest, Hungary, 27 – 28 July 2006* (pp. 91-113). New York: United Nations. Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.

85 Amoretti, F., & Musella, F. (2011). Toward the European administrative space: The role of e-government policy. *European Political Science Review*, 3(01), 35-51.



apmaiņa notiktu efektīvi gan starp iestādēm, gan arī starp pakalpojumu sniedzējiem un to lietotājiem, gan arī lai sistēma būtu maksimāli stabila un ērta lietošanā. Semantiskajā līmenī sadarbība nodrošina to, ka gan iesaistītās valsts pārvaldes iestādes, gan pakalpojumu lietotāji, gan arī tehnisko risinājumu izstrādātāji līdzīgi saprot iesaistīto pušu vajadzības, savstarpējās gaidas un tehniskās iespējas.

Tehnoloģijas ir atbalsts vadībai ne vien kā līdzeklis informācijas nodošanai un apmaiņai, bet arī veidojot jaunas komunikācijas lomas visos vadības līmeņos. Tehnoloģijas rada jaunu komunikāciju paradigmu, fokusējoties uz starppersonu komunikācijas efektivitāti un informācijas izplatību masu medijos, kas palielina valsts pārvaldes procesu atklātību un atvērtību. Tajā pašā laikā jāņem vērā, ka virtuālajā telpā un reālajā dzīvē notiekošie procesi var atšķirties, tāpēc valsts pārvaldei ir aktīvi jāiesaistās, lai novērstu netaisnību un atsevišķu sabiedrības grupu pārstāvju ievainojamību, piemēram, ierobežotas interneta pieejamības vai nepietiekamu lietošanas prasmju dēļ<sup>86</sup>, un tiktu uzturēta efektīva komunikācija un starppersonu kontakti ar visām sabiedrības grupām. Piemēram, elektroniskās dzīvesvietas vai nodokļu deklarēšanās iespēju ieviešana neapšaubāmi padara šos pakalpojumus pieejamākus lielai daļai sabiedrības, vienlaikus padarot šo procesu ātrāku un lētāku gan pakalpojumu izmantotājiem, gan valsts pārvaldei. Tomēr nedrīkst ignorēt to, ka atsevišķām sabiedrības grupām internets var nebūt pieejams, vai arī pieslēguma kvalitāte var neatļaut pilnvērtīgi izmantot elektroniskās deklarēšanās iespējas. Šajā gadījumā, lai arī kopējā pakalpojuma pieejamība pieaug, nelielai daļai sabiedrības šī pakalpojuma pieejamība var samazināties. Šāda veida atstumtības riska samazināšana ietvertu, piemēram, deklarēšanas iespējas pa pastu saglabāšanu. Līdzīgi jāņem vērā, ka aktuālas informācijas publicēšana iestādes sociālo tīklu kontos (piemēram, Twitter) negarantē, ka šī informācija sasniegs pietiekoši lielu daļu šīs iestādes klientu, un nepieciešams paralēli izmantot arī ierastos komunikāciju kanālus kā radio un televīziju.

Cita potenciālā problēma, kas saistīta ar e-pārvaldības attīstību, ir informācijas pieejamība un valsts pārvaldes atvērtība. Palielinot e-pakalpojumu pieejamību un ērtību, bieži vien nepieciešams palielināt arī pieejamību valsts pārvaldes iestāžu rīcībā esošajiem personas datiem (gan iekšēji valsts pārvaldes ietvaros, gan no pakalpojumu lietotāja puses). Tas palielina riskus apzināti ļaunprātīgai vai nejaušai personas datu nonākšanai trešo pušu rīcībā. Tehnoloģijas ļauj arī padarīt valsts pārvaldes procesus arvien atvērtākus un pieejamākus sabiedrības vērtējumam, un šeit parādās informācijas noplūdes riski. Piemēram, ja valdības sēdes regulāri tiek translētas tiešsaistē, kļūst svarīgi nodrošināt, ka šim nolūkam izmantotās tehnoloģijas nerada iespēju informācijas noplūdei situācijā, kad valdība spriež par ierobežotas pieejamības informāciju (piemēram, organizējot slēgtās valdības sēdes daļas atsevišķā telpā, kur tehnoloģijas nav pieejamas). Šādi jautājumi kļūst aizvien aktuālāki, radot nepieciešamību sabalansēt tādas valsts pārvaldes vērtības kā atvērtība pretstatā ierobežotai informācijas pieejamībai, vai valsts drošība pretstatā indivīda brīvībai.<sup>87</sup> Tas nozīmē, ka e-pārvaldes ieviešanas procesā drošības tehnoloģiju attīstība un pieejamība var ierobežot sabiedrības iesaistes iespējas. Informācijas apstrādes procesu automatizācija rada vēl cita veida problēmu, proti, kā pasargāt informācijas sistēmu lietotājus no tehniskām kļūmēm, kas var radīt pamatu aplamu, dažkārt indivīda tiesības aizskarošu, lēmumu pieņemšanai no valsts pārvaldes institūciju puses. Jo vairāk informācijas apstrādes tiek uzticēts tehnoloģijām, jo būtiskāka kļūst tādu procedūru esamība, kas ļauj operatīvi izskatīt lietotāju sūdzības un koriģēt automatisku procesu rezultātā radušās kļūdas.<sup>88</sup>

Taču, ja minētie atstumtības un ievainojamības riski tiek ņemti vērā un novērsti, tehnoloģijas paver jaunas iespējas starppersonu komunikācijā, nodrošinot iekļaušanos un ļaujot tiem, kurus ietekmēs pieņemtais lēmums, iesaistīties lēmumu pieņemšanā. Tehnoloģijas nodrošina apspriežamo jautājumu pilnīgāku un detalizētāku izdiskutēšanu, veicinot spēju ieklausīties citos un uzklaut sava viedokļa kritiku, kā arī efektīvāk komunicējot viena cilvēka intereses un vērtības tā, lai tās saprastu citi, kam ir citas vērtības.<sup>89</sup> Piemēram, daudzi sabiedrībai svarīgi jautājumi var tikt pilnvērtīgi izdiskutēti starp

86 Rishel, N.M. (2011). Digitizing Deliberation. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 411-432.

87 Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.

88 Smith, M.L., Noorman, M.E., & Martin, A.K. (2010). Automating the Public Sector and Organizing Accountabilities. *Communications of the Association for Information Systems*, 26(1), 1-24.

89 Rishel, N.M. (2011). Digitizing Deliberation. *Administrative Theory & Praxis*, 33(3), 411-432.



ieinteresētajām pusēm vēl pirms sākas darbs pie konkrētu normatīvo aktu vai likumdošanas iniciatīvu izstrādes, turklāt šādas diskusijas var notikt virtuālajā vidē, padarot tās pieejamas cilvēkiem, kuru piedalīšanās klātienē diskusijā būtu apgrūtināta vai neiespējama. Tehnoloģijas arī veicina organizācijas elastību mainīgā, neparedzamā vidē; tā kļūst atvērtākā labākās prakses apgūšanai. Tehnoloģijas palīdz organizācijas vadībai labāk kontrolēt situāciju un efektīvāk komunicēt gan organizācijas iekšienē, gan arī ar citām organizācijām un sabiedrību kopumā, kā arī veicina organizāciju mācīšanos. Modernai valsts pārvaldei jābūt balstītai uz zināšanām, kas vērstas uz lietotāju, izplatītas un savstarpēji saistītas visās organizācijas funkcijās un līmeņos. Tomēr jāapzinās, ka vienkārša tehnoloģiju ieviešana pati par sevi neveicinās valsts pārvaldes modernizāciju. Tam nepieciešama stingra politiska apņemšanās, saskaņotas ilgtermiņa stratēģijas un ieviešanas plāni.<sup>90</sup>

Lai arī valsts pārvalde nekad nebūs tik elastīga kā uzņēmējdarbība (jo valsts pārvaldes procesā nepieciešams sabalansēt lielāku skaitu vērtību un dažādu iesaistīto pušu interešu), tomēr procesu sarežģītība un elastība prasa spēju mainīties, adaptēties. Valsts pārvaldes darbinieki saskarsies ar vērtību konfliktiem un dilemmām, kur var palīdzēt ētikas principu pārzināšana un interešu konfliktu risināšanas iemaņas.<sup>91</sup> Nākotnes izaicinājums būs atrast līdzsvaru starp konkurējošām vērtībām un principiem: standartizāciju un orientāciju uz pilsoņiem, elastību un stabilitāti, autonomiju, individuālismu un taisnīgumu, informācijas ierobežotu pieejamību un atvērtību, hierarhiju un atbildību, nepieciešamību pēc jauniem noteikumiem un brīvību, individuālu sniegumu un vienlīdzību.<sup>92</sup>

## 1.7. Pārmaiņas darba organizācijā

Organizācijām valsts pārvaldē jāsasniež daudzi, nereti konfliktējoši mērķi, turklāt katras organizācijas darbības specifika ir unikāla; līdz ar to organizāciju darbība sabiedriskajā sektorā ir sarežģīta un daudzdimensionāla.<sup>93</sup> Darbības sarežģītība un nepieciešamība nodrošināt vienotu likumu izpratni ir veidojusi pamatu darba attiecību specifikai valsts pārvaldē, izvirzot īpašas prasības nodarbinātajiem valsts pārvaldē, kā arī nosakot īpašus nodarbinātības noteikumus. Tradicionāli valsts pārvaldē nodarbinātajiem tikusi piemērota karjeras balstīta sistēma, ierēdņiem garantējot nodarbinātību, bet ne konkrētu amatu. Karjeras balstīta sistēma nodrošina uzticamas organizācijas veidošanos, profesionālismu, veicina vienotas kultūras veidošanos un organizācijas vērtību izpratni, kā arī nodrošina precīzāku likuma normu piemērošanu. No otras puses, karjeras balstītas sistēmas veicina vispusīgumu, nevis specializāciju, ir statiskas un neelastīgas, vērstas uz risku minimizēšanu nevis uz izcilību darba sniegumā.<sup>94</sup> Karjeras balstītu sistēmu izplatību valsts pārvaldē veicināja arī tas, ka daudzās valstīs kā darba devējs figurē pati valsts vai valdība, nevis konkrēta iestāde (aģentūra), kurā darbinieks (ierēdnis) strādā. Šāds pārvaldības princips nodrošina augstu nodarbinātības stabilitāti, bet ne vienmēr augstu profesionālismu konkrētā darbības jomā.

Valsts pārvaldē aizvien vairāk ienākot uzņēmējdarbības principiem (darba snieguma vadība, ārpakalpojumu izmantošana u. tml.), veidojas amatu balstītas sistēmas, darbiniekiem konkurējot uz katru atvērto vakanci, bez garantētām priekšrocībām amata ieņemšanai. Amatu balstītas sistēmas veicina decentralizāciju, tajās ir vienkāršāk noteikt amatam nepieciešamās kompetences, un tās atalgot

90 Centeno, C., Van Bavel, R., & Burgelman, J.-C. (2005). A Prospective View of e-Government in the European Union. *The Electronic Journal of e-Government*, 3(2), 59-66.

91 OECD. (2005). Public Sector Modernisation: The Way Forward (Policy Brief). *OECD Observer*, November 2005.; OECD. (2008). *The State of the Public Service*. Paris: OECD Publishing.

92 OECD. (2008). *The State of the Public Service*. Paris: OECD Publishing.

93 Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608. Kim, Y. (2014). The Relation Between Policy Types and Organizational Structures in U.S. Federal Agencies: An Analysis Focused on Formalization, Span of Control, Headquarters Ratio, and Personnel Mobility. *Administration & Society*.

94 REXED, K. (2007). *The Pros and Cons of Career- and Position-based Systems*. Presentation at the Good Governance for Development in Arab Countries Initiative, Rabat, May 24-25, 2007.

Pieejams: <http://www.oecd.org/dataoecd/42/16/39931908.ppt>

saskaņā ar situāciju darba tirgū, uzlabojot darba sniegumu. Amatu bāzētu sistēmu negatīvās iezīmes ir, ka tās ir dārgākas, neveicina vienotas organizācijas kultūras veidošanos un tās vieglāk ietekmējamas gan ekonomiski, gan politiski.<sup>95</sup>

Pašreizējā posmā pāreja no birokrātijas uz citu pārvaldības modeli nozīmē vēl lielāku sarežģītību un pretrunīgumu. OECD pētījums parāda, ka notiek pāreja no:

1. Centralizētiem nodarbinātības noteikumiem uz decentralizētiem (darba devējs ir nevis valsts, bet gan konkrēta valsts pārvaldes iestāde);
2. Likumā noteiktas pārvaldības (paredz beztermiņa garantētas darba attiecības) uz līgumisku pārvaldību (noslēgtie darba līgumi ir pārtraucami vai arī noslēgti uz noteiktu laika periodu);
3. Civildienestā no karjeras sistēmas uz amatos balstītu sistēmu, apšaubot ierēdniecības lietderību un tā vietā pieprasot profesionālus un kompetentus sabiedriskos darbiniekus;
4. Papildus iepriekšminētajam, pieaug atbildības deleģēšana vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem.<sup>96</sup>

Tomēr aprakstītās tendences iespējams interpretēt arī savādāk – ka nenotiek pāreja uz jaunu pārvaldības modeli, bet gan esošā sistēma tiek papildināta ar jauniem elementiem<sup>97</sup>, piemēram, apvienojot karjeras sistēmu un amatu sistēmu labumus, tiek veicināta adaptēšanās un elastība, tajā pašā laikā ņemot vērā kolektīvās intereses.<sup>98</sup> Lai salāgotu vēsturiski izveidoto pārvaldības modeli, kas nodrošina valsts varas korektu realizāciju ar mūsdienu prasībām un iespējām, tiek rekomendēts likumiski pārvaldītās karjeras balstītas sistēmas piemērot institūciju tradicionālo pamatfunkciju nodrošināšanai. Savukārt pakalpojumu sniegšanas un citām ražošanas funkcijām tiek rekomendēts piemērot līgumiski pārvaldītu amatu bāzētu sistēmu.<sup>99</sup>

### 1.3. tabula. Vides faktori un organizāciju struktūru attīstība<sup>100</sup>

	1950-1960-tie	1970-1980-tie	1990 - šodienai	Nākotnē
Ārējās vides nenoteiktības pakāpe	Stabilitātes periods	Pārejas periods	Nenoteiktības periods	Paaugstinātas nenoteiktības periods
Informācijas apstrādes attīstība	Rutinizēta vai nerutinizēta	Vertikāla vai horizontāla informācijas apstrāde	Horizontāla informācijas apstrāde	Tiklveida informācijas apstrāde
Organizācijas struktūru attīstība	Birokrātiska	Matricas	Tiklveida	Virtuāla

95 Rexed, K. (2007). *The Pros and Cons of Career- and Position-based Systems*. Presentation at the Good Governance for Development in Arab Countries Initiative, Rabat, May 24-25, 2007.

Pieejams: <http://www.oecd.org/dataoecd/42/16/39931908.ppt>

96 OECD. (2008). *The State of the Public Service*. Paris: OECD Publishing; Rexed, K. (2007). *The Pros and Cons of Career- and Position-based Systems*. Presentation at the Good Governance for Development in Arab Countries Initiative, Rabat, May 24-25, 2007.

Pieejams: <http://www.oecd.org/dataoecd/42/16/39931908.ppt>

97 Emery, Y., & Giauque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32.

98 OECD. (2005). Public Sector Modernisation: The Way Forward (Policy Brief). *OECD Observer*, November 200.

99 Rexed, K. (2007). *The Pros and Cons of Career- and Position-based Systems*. Presentation at the Good Governance for Development in Arab Countries Initiative, Rabat, May 24-25, 2007.

Pieejams: <http://www.oecd.org/dataoecd/42/16/39931908.ppt>

100 Ibid.

Organizējot pārmaiņas dažādās valsts organizācijās, jāņem vērā to specifika un struktūras raksturojošie faktori, kas var ietekmēt veicamo pārmaiņu raksturu un apjomu. Organizāciju struktūru maiņu būtiski ietekmē informāciju tehnoloģiju attīstība, nodrošinot efektīvu un centralizētu informācijas apstrādi. Tehnoloģiju attīstība pārveidojusi hierarhiskas struktūras par matricas struktūrām, matricas struktūras par tīkla struktūrām, un tagad veido „virtuālās struktūras” (sk. 1.3. tabulu). Tehnoloģijas vairs nav vadības atbalsta instruments, bet gan pašas kļūst par organizācijas „virtuālo struktūru”.<sup>101</sup> Respektīvi, informācijas tehnoloģijas aizvieto reālajā dzīvē pastāvošās birokrātiskās, hierarhiskās struktūras, ļaujot jebkuram sistēmas dalībniekam piekļūt centralizēti apkopotai informācijai, kas nepieciešama lēmumu pieņemšanai.

Informācijas tehnoloģiju risinājumu ieviešana organizācijā nozīmē, ka būtiska daļa informācijas apstrādes, ko agrāk veica cilvēki vai nu patstāvīgi, vai koordinējot savu darbību vairākos pārvaldības līmeņos, tiek veikta automātiski. Darbinieku rīcības saskaņošanai vairs nav nepieciešamas tradicionālās hierarhiskās struktūras, jo lēmumu pieņemšanas loģika ir iebūvēta informācijas sistēmās, radot reālajai pasaulei paralēlu, virtuālo vidi. Tas rada iespēju deleģēt lēmumu pieņemšanu zemākiem vadības līmeņiem, kas ļauj organizācijām kļūt elastīgākām nenoteiktā ārējā vidē.

Lēmumu pieņemšanas decentralizācija stimulē iniciatīvu, sasaisti ar vietējām vajadzībām un atsaucību vietējā līmenī.<sup>102</sup> Decentralizēta lēmumu pieņemšanas struktūra nepalielina darba sarežģītību, un veicina apmierinātību ar darbu.<sup>103</sup> Lēmumu pieņemšanas decentralizācija veido plakanas organizāciju struktūras, kas ir elastīgākas, izmēģinot un ieviešot inovatīvas programmas un administratīvas sistēmas. Plakanas organizāciju struktūras rada vairāk iespēju darbiniekiem personiski kontrolēt darba procesu, nodrošina brīvu zināšanu pārnesi un ļauj darbiniekiem intensīvāk iesaistīties darba procesā<sup>104</sup>, kas pozitīvi ietekmē darbinieku motivāciju. Tajā pašā laikā plakanās organizācijas struktūrās ir sarežģītāk nodrošināt vienotu organizācijas darbības mērķa un misijas izpratni, kas rada papildu izaicinājumus vadītājiem.<sup>105</sup> Tiešie vadītāji darbinieku iesaistīšanos var veicināt, nosakot skaidrus noteikumus, lomas un atbildības, kā arī veidojot personiskas attiecības.<sup>106</sup>

Nepieciešamība personiskāk iesaistīt darbiniekus organizācijas procesos veicina jaunu indivīdu un organizāciju sadarbības formu veidošanos, piemērojot dažādas elastīga darba formas – piemēram, saīsinātas darba stundas, nestandarta darba stundas, attālinātais darbs un saspiestais darba laiks. Iespēja strādāt elastīgu darba laiku ir labums, ko organizācija sniedz saviem darbiniekiem, ņemot vērā tehnoloģiju un darba organizācijas radītās iespējas. Atšķirībā no citiem labumiem, ko organizācija var piešķirt darbiniekiem, vienošanās par izmaiņām darba laika organizācijā ir interaktīvs process, darbiniekam pašam uzņemoties atbildību par sev piemērotākā darba laika piemērošanu. Tieši tas, ka darbinieks nosaka sev piemērotāko darba laiku, veicina darbinieka apmierinātības ar darbu paaugstināšanos.<sup>107</sup> Apmierinātība ar darbu pozitīvi ietekmē darba produktivitāti<sup>108</sup>, un elastīga darba laika piemērošana samazina rotāciju, darbs ārpus biroja uzlabo darba sniegumu un samazina darba

101 Dibrell, C.C., & Miller, T.R. (2002). Organization design: the continuing influence of information technology. *Management Decision*, 40(6), 620-627.

102 Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608; Kim, Y. (2010). Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814; Stavrou, E. T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.

103 Hansen, J. R., & Høst, V. (2012). Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction-A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 288-308.

104 Kim, Y. (2010). Stimulating Entrepreneurial Practices in the Public Sector: The Roles of Organizational Characteristics. *Administration & Society*, 42(7), 780-814; Hansen, J. R., & Høst, V. (2012). Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction-A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 288-308.

105 Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583-608.

106 Ibid.

107 Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.

108 Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

kavējumus.<sup>109</sup> Atbilstoši jaunākajām tendencēm, arī Latvijā 2013. gadā Valsts kanceleja izstrādāja vadlīnijas elastīga darba laika piemērošanai valsts pārvaldē<sup>110</sup>, kas nosaka valsts pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem iespēju robežās piemērot elastīgo darba laiku – mainīgo darba laiku, nepilno darba dienu, nepilno darba nedēļu, attālināto darbu –, saglabājot noteikto normālo dienas vai nedēļas darba laika ilgumu.

Elastīga darba laika piemērošanas negatīvais aspekts ir darba intensitātes paaugstināšanās gan tiem, kas strādā īsākas darba stundas, gan tiem, kas strādā elastīgu darba laiku. Pētījumā intervētie eksperti norāda, ka elastīgā darba laika piemērošana ietver konkrēta darba uzdevuma uzticēšanu darbiniekam un laika, kas nepieciešams tā izpildei, plānošanu. Viena no elastīgā darba laika piemērošanas problēmām var būt neadekvāta izpildes laika aprēķināšana no vadītāju puses, piemēram, izstrādājot kādu dokumentu: „(..) klasiskākā problēma – absolūti neadekvāti aprēķina laiku. Netiek ierēķinātas lietas un darbības, ko nepieciešams veikt, lai, piemēram, dokuments būtu kvalitatīvs. Ir jāveic izpētes darbs, par ko tu rakstīsi, ir jāraksta, un tad, kad raksti, tu konsultējies ar iesaistītajām pusēm. Par šiem faktoriem tiek aizmirsts”.

Runājot par iespējamiem riskiem attiecībā uz darba rezultātiem, eksperti iezīmē vēl citas elastīgā darba laika piemērošanas problēmas, kas uzliek papildus slodzi vadītājam. Viena problēma ir saistīta ar darbinieku atbildības sajūtu: „(..) ir cilvēki, kuri godprātīgi pateiks, ka tas aizņēma mazāk laika un ka varu izdarīt vairāk, un ir cilvēki, kas to nekad nepateiks.” Līdz ar to vadītājam nākas uzticēties vai arī nepārtraukti pārraudzīt konkrētā darba uzdevuma veikšanas faktu. Otra problēma ir saistīta ar darbinieku motivāciju strādāt, atrodoties ārpus darbavietas: „(..) ir jāņem vērā, (..) vai tas ir efektīvi, proti, vai cilvēks mājās vai kafējnicā ir reāli motivēts strādāt.” Arī tas no vadītāja prasa uzticēšanos darbiniekam vai papildus kontroli.

Tā kā elastīga darba laika piemērošana ir vienošanās starp organizāciju un indivīdu, elastīga darba laika uztvertā vērtība (personiskais/emocionālais ieguvums) no darbinieka puses var būt lielāka nekā faktiskā, liekot darbiniekam strādāt vairāk. Darba intensifikāciju veicina arī vēlme apmierināt kolēģu gaidas attiecībā uz darba sniegumu<sup>111</sup>, kā arī tehnoloģiju radītā iespēja strādāt ārpus darba laika un neatrodoties darbavietā.<sup>112</sup> Darba intensifikācija samazina darbinieku apmierinātību ar darbu, radot tādas problēmas kā stress, pazemināta subjektīvā labklājība, spriedze ģimenē.<sup>113</sup> Līdz ar to var teikt, ka elastīgs darba laiks līdzīgi kā citi darbiniekiem piešķirtie materiālie labumi sākotnēji palielina darbinieku apmierinātību ar darbu un attiecīgi darba sniegumu, bet, darbiniekiem pie tā pierodot, apmierinātība ar darbu un darba sniegums samazinās. Lai veicinātu darbinieku spējas izmantot pilnībā elastīga darba laika sniegtās iespējas un mazinātu negatīvos efektus, organizācijas var popularizēt darba-dzīves līdzsvara konceptu, stingri noteikt un kontrolēt gan nostrādāto darba laiku, gan katra indivīda darba slodzi, kā arī noteikt ierobežojumus darba veikšanai ārpus oficiālā darba laika (piemēram, nosakot aizliegumu sūtīt e-pastus, lai neradītu papildus spiedienu uz kolēģiem vai padotajiem). Darbiniekiem, kas strādā elastīgu darba laiku, īpaši nozīmi iegūst attiecības ar tiešo vadītāju, no kura profesionalitātes ir atkarīga darbinieku labsajūta, apmierinātība ar darbu un attiecīgi darba sniegums.

2012. gadā veiktais pētījums par Latvijas valsts pārvaldes darbinieku apmierinātību ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem liecina, ka tāda elastīgā darba laika forma kā attālinātais darbs valsts pārvaldē tiek izmantots ļoti reti<sup>114</sup>. 2014. gadā Valsts kancelejas īstenotā valsts pārvaldes darbinieku

109 Stavrou, E.T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 923-947.

110 Pieejams: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/elastigs\\_darba\\_laiks\\_valsts\\_parvalde.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/elastigs_darba_laiks_valsts_parvalde.pdf) (sk.: 19.01.2015.)

111 Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.

112 Pedersen, V.B., & Lewis, S. (2012). Flexible friends? Flexible working time arrangements, blurred work-life boundaries and friendship. *Work, Employment & Society*, 26(3), 464-480.

113 Hansen, J.R., & Høst, V. (2012). Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction-A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 288-308; Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.

114 Baltiņa, I., Šenfelde, M. (2014). Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības politikas novērtējums un pilnveidošanas iespējas. *Economics and Business*. 2014/23: 26.-27.lpp.  
Pieejams: <https://ortus.rtu.lv/science/en/publications/17497/fulltext>. (sk.: 20.01.2015.)



aptauja atklāj pozitīvas tendences attiecībā uz elastīga darba laika ievērošanu un attālinātā darba izmantošanu. Salīdzinot ar 2012. gada datiem, lielākas izmaiņas pozitīvā virzienā ir vērojamas tieši uz attālinātā darba formas izmantošanu – ja 2012. gadā 7% no aptaujātajiem darbiniekiem piekrita, ka vadība atbalsta attālinātā darba izmantošanu (summētas atbildes „vairāk piekřītu nekā nepiekřītu” un „pilnībā piekřītu”), tad 2014. gada aptaujā šis rādītājs ir 20%<sup>115</sup>.

Kopumā pētījumā intervētie eksperti paredz, ka nākotnē vismaz divu iemeslu dēļ attālinātais darbs valsts pārvaldes darba organizēšanā tiks piemērots biežāk. Pirmkārt, attālinātā darba piemērošanu veicinās starptautiskā vide, piemēram, strādājot dažādu valstu pārstāvju darba grupās, valsts pārvaldes darbinieki savus tiešos darba pienākumus var veikt arī attālināti. Otrkārt, paredzamā darbaspēka trūkuma apstākļos attālinātais darbs ļaus valsts pārvaldes darbam piesaistīt darbiniekus no reģioniem, kā arī noturēt tos darbiniekus, kuri personīgo iemeslu dēļ nevar strādāt darbavietā (piemēram, sievietes, kas aprūpē mazus bērnus, vai cilvēki ar īpašām vajadzībām).

## 1.8. Izmaiņas personāla vadības procesos

Pašreizējā un plānotā demogrāfiskā situācija, nākotnes darbaspēka pieejamības tendences un nepieciešamība pēc jaunām kompetencēm prasa radīt jaunu, konkurētspējīgu valsts pārvaldes personālvadības stratēģiju. Turpināsies valsts pārvaldes efektivizācija (fiskālā disciplīna, konsolidācija un strukturālās reformas, valsts pārvalžu integrācija ES līmenī, digitalizācija), tajā pašā laikā personāls noveco, un ir nepieciešamas jaunas kompetences un prasmes, lai atbilstoši laikam veiktu valsts pārvaldes klientu apkalpošanas un citas funkcijas. Šo iemeslu dēļ pieaug nepieciešamība izstrādāt valsts personālpārvaldes politiku un piedāvāt darba apstākļus, kuri dotu iespēju pozicionēt valsts pārvaldi kā pievilcīgu darba devēju. Darba tirgū pieaugs konkurence par talantiem un jauniem speciālistiem, tāpēc valsts pārvaldei būs jāspēj piedāvāt jaunus risinājumus šādās jomās: cilvēkresursu vadība, darba tirgus analīze un darbinieku piesaistīšanas stratēģiju izstrāde konkrētiem tirgus segmentiem, cilvēkresursu plānošana, atlase, pieņemšana darbā, apmācības un attīstības, rotācijas un motivācijas programmas.<sup>116</sup>

Runājot par Latvijas valsts pārvaldes nozīmīgākajām personāla vadības problēmām, eksperti akcentēja četrus būtiskus aspektus, kuru risināšanai jāpievērš vērība. Pirmkārt, eksperti uzskatīja, ka personāla vadība Latvijas valsts pārvaldē ir ļoti sadrumstalota – katrai iestādei ir sava personāla struktūrvienība ar savu izpratni par tās darbības galvenajiem mērķiem, un personāla vadības iespējas, piemēram, attiecībā uz darbinieku attīstības plānošanu, netiek pilnvērtīgi izmantotas. Otrkārt, eksperti minēja, ka personāla vadības struktūrvienības pilda galvenokārt personāla vadības administratīvās funkcijas, kārtojot un organizējot dokumentāciju un tās apriti saistībā ar darba attiecību noformēšanu, darbinieku atalgojumiem, atvaļinājumu, komandējumiem u.tml. Eksperti saskata, ka nākotnē ir jāattīsta šo funkciju automatizācija, samazinot darba izpildē iesaistīto cilvēku skaitu. Treškārt, šobrīd lielākā daļa personāla struktūrvienību ir vājas cilvēkresursu plānošanā, kas ietver arī apmācību plānošanu, kompetenču attīstīšanu, vadītāju spēju izkopšanu un stiprināšanu, motivācijas sistēmu veidošanu spējīgo darbinieku noturēšanai valsts pārvaldē. Ceturtkārt, personāla vadības kompetenču trūkums struktūrvienību vadītājiem: „(..) [būtiska] personāla vadības problēma (..) ir darbs ar struktūrvienību vadītājiem tieši kā personāla speciālistiem. Sistēmā, kura ir izveidojusies, par struktūrvienību vadītājiem parasti kļūst cilvēki, kuri tur visilgāk ir nostrādājuši, jo viņiem ir lielāka pieredze. Un ļoti bieži veidojas situācija, ka viņi ir ļoti labi speciālisti savā nozarē, bet viņiem absolūti iztrūkst personāla vadības prasmes.” Ekspertu vidū dominēja viedoklis, ka vadītājiem ir daļēji jāuzņemas personāla vadības funkcijas. Viens

115 Valsts kanceleja (2014). Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadību un tās rezultātiem. Aptaujas rezultātu prezentācija.

116 Bundesministerium des Innern. (2013). *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Empfehlungen zur Gestaltung*. Berlin: Bundesministerium des Innern; Huerta Melchor, O. (2013). *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.



no galvenajiem argumentiem ir tas, ka vadītājs ne tikai pārzina savus darbiniekus, viņu stiprās un vājās puses, bet ir atbildīgs par kopējo darba organizāciju, kas ietver arī darbinieku kompetenču efektīvu pielietojumu.

Personāla politikai jāņem vērā demogrāfiskās izmaiņas sabiedrībā, tai jābūt vērstai uz kopīgiem mērķiem, reformām, ievērojot aktuālās darba tiesību normas un darba ņēmēju intereses un vajadzības. No valsts pārvaldes personālpārvaldības tiek sagaidīta lielāka ietekme attiecībā uz darbaspēka produktivitātes pieaugumu, jaunas pievienotās vērtības radīšana. Līdz ar to aizvien lielāku lomu spēlēs sistemātiska personālvadības politikas un prakses efektivitātes izvērtēšana, izmantojot dažādus indikatorus, kas atspoguļo personāla izmaksu attiecību pret pievienoto vērtību organizācijai.<sup>117</sup> Politikai jābūt ilgtermiņā orientētai, dinamiskai, uz rezultātiem vērstai ar intensīvu komunikāciju.<sup>118</sup> Tabulā apkopoti galvenie personālvadības izaicinājumi un problēmas, vienlaikus iezīmējot aktuālos personālvadības procesus un darbības, kas būs aktuālas šo izaicinājumu pārvarēšanā.

**1.4. tabula. Galvenie personālvadības izaicinājumi un aktuālie personālvadības procesi**

Personālvadības izaicinājumi/problēmas	Aktuālie personālvadības procesi un darbības
Darbaspēka pieejamības samazināšanās, pie vienlaicīga novecošanās un darba sarežģītības pieauguma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personāla ilgtermiņa plānošana</li> <li>Elastīgu nodarbinātības formu un darba laika ieviešana</li> <li>Talantu vadība</li> <li>Pēctecības plānošana</li> <li>Horizontālu karjeras risinājumu ieviešana</li> <li>Ārpakalpojumu plānošana</li> </ul>
Zināšanu pārnese (kontakta tīkli, zināšanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nestandarta mācību risinājumu plānošana un ieviešana (piem., simulācijas, E-mācības, individuāla konsultēšana, starppaaudžu pieredzes apmaiņa u.tml.)</li> <li>Mūžizglītības integrācija personāla mācībās</li> <li>Pēctecības plānošana</li> </ul>
Darba drošība un attīstība, izmantojot sistemātisku pieeju un preventīvus veselības veicināšanas pasākumus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elastīgu nodarbinātības formu un darba laika ieviešana</li> <li>Dažādības vadība</li> <li>Veselības veicināšanas programmas un pasākumi</li> </ul>
Paaugstinātas prasības attiecībā uz vadības sastāvu un kompetencēm un spējām, efektīvām pārvaldības metodēm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individualizētu mācību risinājumu plānošana un ieviešana</li> <li>Uz pieredzes gūšanu un analīzi vērsti attīstības risinājumi</li> <li>Talantu vadība</li> <li>Kompetenču attīstība</li> <li>Vadības kompetenču vērtēšana vadītāju atlasē</li> <li>Atgriezeniskā saite, tostarp izmantojot 360 grādu metodi</li> </ul>
Sabiedrības un individuālo vērtību un darba devēju un darba ņēmēju savstarpējo prasību un gaidu izmaiņas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elastīgu nodarbinātības formu un darba laika ieviešana</li> <li>Dažādības vadība</li> <li>Personālvadības procedūru decentralizācija</li> <li>Personālvadības procesu individuāla un elastīga pielietošana</li> </ul>

117 Dulebohn, J.H., & Johnson, R.D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71-83; Lawler, E. E., III, Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.

118 Bundesministerium des Innern. (2013). *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Empfehlungen zur Gestaltung*. Berlin: Bundesministerium des Innern.

Personālvadības izaicinājumi/problēmas	Aktuālie personālvadības procesi un darbības
Paaugstinātas prasības pret darba attiecībām un organizāciju kultūru, nepieciešamība veicināt motivējošu, uz rezultātu un sadarbību orientētu organizāciju kultūru	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personāla speciālistu un visu līmeņu vadītāju izglītošana pārmaiņu vadībā un organizācijas kultūras veidošanā</li> <li>■ Aktīvāka personālvadības resursu iesaiste pārmaiņu procesa plānošanā un realizācijā</li> <li>■ Regulāra personāla politikas un procesu pārskatīšana un atjaunošana</li> </ul>
Pieaugoša konkurence ar privāto sektoru par augsti kvalificētiem speciālistiem un praktikantiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktīvu personāla atlases formu un metožu ieviešana un izmantošana</li> <li>■ Kompetenču attīstība</li> <li>■ Talantu vadība</li> <li>■ Elastīgu nodarbinātības formu un darba laika ieviešana</li> <li>■ Nestandarta karjeras risinājumu ieviešana (piemēram, otrās vai trešās karjeras u.tml.)</li> <li>■ Personālvadības procesu individualizācija</li> <li>■ Ārpakalpojumu plānošana</li> </ul>

Apkopojot gan šajā tabulā, gan arī iepriekšējās nodaļās aplūkoto informāciju par darba tirgus attīstību nākotnē, iespējams izdalīt vairākus personāla vadības procesu virzienus, kuros nākotnē gaidāmas būtiskākās izmaiņas.

**Personālvadības procesu individualizācija un personalizācija.** Darba ņēmēju aptaujās redzams, ka pieaug pieprasījums pēc regulāra individuālā snieguma novērtējumiem (atgriezeniskās saites starp darba devēju un darba ņēmēju) un individuālas attīstības plānošanas.<sup>119</sup> Augsta līmeņa speciālisti pakāpeniski sāk pievērst aizvien lielāku vērību personīgās meistarības sistemātiskai attīstībai, kas tiem ļauj veidot profesionālās izaugsmes karjeru (pretstatā hierarhiskai karjerai konkrētas organizācijas ietvaros), kas var attīstīties gan vienas iestādes ietvaros, gan arī pārvietojoties starp dažādām organizācijām jaunu profesionālo izaicinājumu un izaugsmes iespēju meklējumos.<sup>120</sup> Līdz ar to cīņā par talantu piesaisti un noturēšanu aizvien lielāku lomu spēlēs personāla vadības procesu un risinājumu pielāgošana indivīda vajadzībām (individuāli kompetenču attīstības un mācību plāni, individuālas atgriezeniskās saites nodrošināšana darba procesā, amata satura pielāgošana, elastīgu nodarbinātības formu un darba laika piedāvāšana u.tml.). Tas nozīmē ne tikai atbilstošas izmaiņas personālvadības procesos, bet arī visu līmeņu vadītāju atbilstošu vadības un komunikācijas kompetenču attīstīšanu. Uz individuālu mijiedarbību balstīta personāla vadības prakse arī nozīmē, ka būs nepieciešams vairāk atbildības par personīgo attīstību prasīt arī no darba ņēmējiem. Aizvien lielāka vērība personāla vadībā tiek piešķirta pašattīstības kompetencei – tādu prasmju apguvei, kas palīdz darbiniekiem mācīties un attīstīties, lai viņi paši elastīgi un pietiekoši patstāvīgi spētu apgūt aktuālās prasmes. Vajadzība pēc pašattīstības kompetences kļūs aizvien aktuālāka nākotnē.<sup>121</sup> Cilvēkresursu stratēģiskās vadības līmenī šāda veida pārmaiņas personālvadības procesos prasa cilvēkresursu vadības decentralizāciju un lielāku pilnvaru piešķiršanu vadītājiem iestāžu līmenī.

**Uz dzīvesciklu orientēta personālvadība.** Personālvadības politikai ir gan jābalstās uz demogrāfisko tendenču analīzi, prognozējot darbinieku pieejamību dažādās vecuma grupās, gan arī jāaptver darbinieku motivācijas, darba efektivitātes un veselības pārvaldības sistēmas elementi visos

119 Bundesministerium des Innern. (2013). *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Empfehlungen zur Gestaltung*. Berlin: Bundesministerium des Innern.

120 De Caluwé, C., Van Dooren, W., Delaforty, A., & Janvier, R. (2014). Mind-Sets of Boundaryless Careers in the Public Sector: The Vanguard of a More Mobile Workforce? *Public Personnel Management*, 43(4), 490-519.

121 Getha-Taylor, H. (2010). Human Relations 2.0. *Public Administration Review*, 70, s170-s172; Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Colorado Springs: Center for Creative Leadership.

personāla vecuma posmos, integrējot korektīvos, preventīvos un proaktīvos risinājumus. Šādas politikas pamatā var tikt integrēti sekojoši aspekti: vecums, darba un personīgās dzīves līdzsvars, dažādu sabiedrības grupu vienlīdzība, mobils darbs, elastīgs darba laiks, darba organizācija, mūžizglītība, zināšanu vadība, veselības vadība, modernas darba efektivitātes paaugstināšanas metodes, darba devēja tēls. Sistēmas uzdevums ir nodrošināt darbaspējas attīstību un uzturēšanu pie mainīgiem dzīvescikla apstākļiem. Proaktīvas sistēmas attiecībā uz personāla veselības pārvaldību dos pozitīvu atdevi darba devēju izmaksu budžetā. Pie šāda veida politikas pieder, piemēram, uz dzīvesciklu orientēta personālpolitika Vācijas valsts pārvaldē,<sup>122</sup> šāda veida programmas ieviestas arī Beļģijā, Francijā, Somijā.<sup>123</sup>

**Dažādības vadība.** Personālvadības politikā ir svarīgi identificēt dažādas darba ņēmēju auditorijas un to dažādās kompetences un mērķtiecīgi tās virzīt uz dažādu valsts pārvaldes funkciju un uzdevumu izpildi. Dažādības vadība nozīmē, ka vienlaicīgi ar kompetenču identifikāciju un piesaisti tiek domāts arī par dažādu sabiedrības grupu iesaistīšanu valsts pārvaldes procesu nodrošināšanā, kā arī darba tirgū un specifisku funkciju izpildē vispār. Piemēram, viens no dažādības vadības mērķiem valsts pārvaldē var būt mērķtiecīga intensīvāka sieviešu iesaiste vadības procesos; cits mērķis var būt nodrošināt ģimenēm draudzīgākus un elastīgākus darba laika modeļus, gan sievietēm, gan vīriešiem, kuriem ir svarīgi sabalansēt darba laiku ar ģimenes locekļu aprūpi, tādējādi veicinot darbaspēka iespējami pilnvērtīgāku iesaisti darba tirgū un viņu kompetenču saglabāšanu. Papildus pozitīviem efektiem attiecībā uz darbinieku motivāciju un vajadzīgo kompetenču piesaisti valsts pārvaldei, dažādu grupu iekļaušana valsts pārvaldes darbā var veicināt sabiedrības uzticēšanos valsts iestādēm. Viens iemesls šādam uzticēšanās pieaugumam ir tāds, ka noteiktu minoritāšu (piemēram, etnisko, reliģisko grupu, bet ne tikai) plašāka pārstāvniecība valsts pārvaldē veicina šo grupu identificēšanos ar valsti. Ne mazāk būtisks mehānisms ir tāds, ka dažādu grupu iekļaušana valsts pārvaldē ļauj uzlabot valsts sniegto pakalpojumu saturu un sniegšanas kvalitāti, piemērojot tos dažādu sabiedrības grupu vajadzībām.<sup>124</sup> Tas ilgtermiņā uzlabo apmierinātību ar valsts pārvaldes darbu, un caur to – uzticēšanos valsts pārvaldes institūcijām un valsts pārvaldes tēlu kopumā. Uz dažādības vadību orientētas politikas piemēri sastopami Beļģijas, Īrijas, Nīderlandes, Vācijas, Zviedrijas valsts pārvaldēs.<sup>125</sup>

**Talantu vadība.** Tradicionāli ar talantu vadību saprot talantīgu (tādu, kuru darba izpilde ir virs vidējā un kuriem ir attīstības potenciāls) esošo darbinieku kopas izveidi organizācijai svarīgu pozīciju aizpildīšanai un sistemātisku šo darbinieku kompetenču attīstīšanu un lojalitātes uzturēšanu, gatavojot tos pienākumu pārņemšanai.<sup>126</sup> Pēc definīcijas un būtības talantu vadība atšķiras no stratēģiskās personālvadības ar lielāku uzsvāru uz elitārismu un atsevišķu darbinieku vai to grupu izcelšanu personālvadības procesā. Tomēr pastāv arī viedoklis, ka talantu vadība nav jāskata kā (elitāra) stratēģiskās personālvadības daļa, bet gan kā vispārēja personālvadības filosofija, un daudzas organizācijas arī izvairās specifiski nošķirt talantu vadību no personāla vadības, stratēģiski lietojot terminu „talanti” kā sinonīmu darbaspēkam kopumā.<sup>127</sup> Valsts pārvaldes personāla vadības procesā talantu vadība tiek minēta kā viena no metodēm kā cīnīties ar darbinieku novecošanās radītajiem izaicinājumiem un saglabāt zināšanas, kas veicina valsts pārvaldes iestāžu konkurētspēju.<sup>128</sup> No valsts pārvaldes nākotnes attīstības perspektīvas raugoties, lielāks ieguvums iespējams, izmantojot

122 Bundesministerium des Innern. (2013). *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Empfehlungen zur Gestaltung*. Berlin: Bundesministerium des Innern.

123 Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors: Three priority areas to invest in future HRM*. Maastricht: European Institute of Public Administration.

124 Popescu, S., & Rusko, R. (2012). Managing Diversity in Public Organizations. *Global Business & Management Research*, 4(3/4), 235-247.

125 Ministry of the Presidency. (2010). *Public employment in European Union member states*. Madrid: Ministry of the Presidency. Technical Secretariat-General.

126 Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

127 Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

128 Calo, T.J. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.

talantu vadības pamatprincipus kā vispārējās personālvadības filozofiju, kompleksi plānojot darbinieku attīstību un pēctecību ne tikai konkurētspējai nozīmīgajos amatos, bet visos valsts pārvaldes funkcionēšanai nepieciešamajos amatos. Šāda pieeja izriet no nepieciešamības ne tikai attīstīt konkurētspēju ar privāto sektoru, bet arī paaugstināt valsts pārvaldes spēju elastīgi un dinamiski reaģēt uz vides izmaiņām, palielinot darbinieku atbildības uzņemšanos un lemtspēju visos līmeņos, kā arī paaugstināt darbinieku apmierinātību ar darbu. Paredzams, ka valsts pārvaldē talantu vadība aizvien lielākā mērā tiks izprasta kā vispārējās personāla plānošanas pamatprincips. Šāda pieejas maiņa ietver vairākus potenciālos izaicinājumus. Pirmkārt, tā liek paraudzīties uz talantu vadību ne tikai kā uz līdzekli organizācijas efektivitātes saglabāšanai un celšanai, bet arī kā uz sociāli atbildīgu praksi, kur darba vieta dod katram darbiniekam iespēju realizēt savu attīstības potenciālu.<sup>129</sup> Otrkārt, personāla plānošanas process kļūs tehniski sarežģītāks. Treškārt, vēl būtiskāk nekā tagad būs definēt, kuras kompetences ir iespējams attīstīt darba un mācību procesā, bet kuras nepieciešams piesaistīt ar atlases palīdzību.<sup>130</sup> Talantu vadības elementi valsts pārvaldes personāla politikā ir iekļauti, piemēram, Beļģija, Francija, Lielbritānija un Nīderlande.<sup>131</sup>

**Uzticēšanās kultūras veidošana un psiholoģiskā vienošanās.** Vidē, kurā nākotnes valsts pārvaldes iestādēm būs jātiek galā ar negaidītām pārmaiņām sabiedrībā, ekonomikā un ģeopolitiskajos procesos, ir ļoti svarīgi veicināt uzticēšanos gan starp valsts pārvaldi kā darba devēju un darbiniekiem, gan arī pašu darbinieku starpā (gan vertikāli, gan horizontāli). No darbiniekiem nākotnē tiks gaidīta lielāka patstāvība, iniciatīva, elastība un spēja uzņemties individuālu atbildību; šādu kompetenču praktiska realizācija iespējama tikai tad, ja pastāv arī pietiekoši augsta uzticēšanās indivīda spējām un lēmumu pieņemšanai. Uzticēšanas radīšana ir būtisks priekšnoteikums organizācijas spējai pielāgoties un reaģēt uz pārmaiņām.<sup>132</sup> Viens no veidiem uzticēšanās veidošanai ir paralēli juridiskām darba attiecībām praktizēt abpusējas vienošanās starp darba devēju un darba ņēmēju, kas rada apstākļus, kad darba ņēmējs ilgtermiņā uzņemas papildu iniciatīvas un pienākumus. Šādas vienošanās var ietvert (no darba devēja puses) darbavietas drošības garantijas, interesantu darba saturu, karjeras iespēju meklēšanu, darba un privātā laika neformālas sabalansētības iespējas, kompetences attīstības iespējas, uzslavas, no darba ņēmēja puses ērtu darba apstākļu radīšanu, iesaisti darbā, orientāciju uz mērķi un rezultātu, lojalitāti pret organizāciju, patstāvīgas attīstības iniciatīvu, elastību darba uzdevumu akceptēšanā un izpildē, atvērtību komunikācijā. Šāda pieeja ilgtermiņā ļauj darba ņēmējiem pierast pie lielākas patstāvības, savukārt darba devējam – uzticēties darbiniekam.<sup>133</sup>

**Personālvadības stratēģijas integrācija valsts pārvaldes stratēģijas izstrādē.** Sekmīgai ilgtermiņa personālvadības stratēģijas izstrādei nepieciešams, lai tās prioritātes būtu saskaņotas ar valsts pārvaldes attīstības prioritātēm. Personālvadības stratēģija ir kā starpposms starp organizācijas stratēģiju un organizācijas sniegumu (funkciju izpildes kvalitāti), nodrošinot saskaņu starp stratēģiskajiem mērķiem no vienas puses, un organizācijas kultūru un normām, cilvēkresursu kapacitāti un motivāciju, kas nepieciešama stratēģijas ieviešanai, no otras puses. Rezultātā cilvēkresursu vadības procesu saskaņošana ar organizācijas stratēģiju uzlabo organizācijas sniegumu.<sup>134</sup> Valsts pārvaldes kontekstā tas nozīmē, ka personālvadības procesu loma ir ne tikai valsts pārvaldes attīstības stratēģijas lejupejoša realizācija, bet arī aktīva dalība šīs stratēģijas izstrādē (augšupejoša informēšana,

129 Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.

130 Meyers, M.C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.

131 Huerta Melchor, O. (2013). *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing; Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2010). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Paris: OECD Public Employment and Management Working Party.

132 Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

133 Bundesministerium des Innern. (2013). *Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung: Empfehlungen zur Gestaltung*. Berlin: Bundesministerium des Innern.

134 Buller, P.F., & McEvoy, G.M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.

atgriezeniskā saikne un koriģēšana). Piemēri cilvēkresursu stratēģijas integrācijai ar valsts pārvaldes stratēģiju atrodami Francijas un Lielbritānijas valsts pārvaldē.<sup>135</sup>

Iepriekš minētie attīstības virzieni skar praktiski visus personāla vadības procesus, tāpēc nav iespējams viennozīmīgi prognozēt, kuri procesi būs aktuāli un kuri zaudēs savu nozīmi. Tāpat kā valsts pārvaldes kompetenču attīstībā, arī personālvadības procesos iezīmējas tendence atteikties no standartizētām, rutīnas procedūrām un piedāvāt katras iestādes un indivīda vajadzībām pielāgotus risinājumus. Nākamajā tabulā ieskicētas iespējamās izmaiņas konkrētos personālvadības procesos.

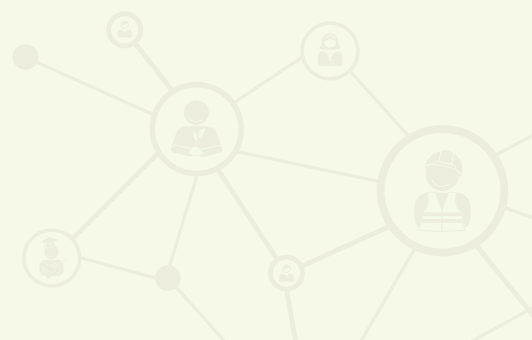
**1.5. tabula. Gaidāmās izmaiņas personālvadības procesos vadītājiem un cilvēkresursu vadības speciālistiem**

Personālvadības process	Gaidāmās izmaiņas vadītājiem	Gaidāmās izmaiņas cilvēkresursu vadības speciālistiem
Personāla plānošana	Lielāka iesaistīšanās, savienojot personāla plānošanu ar organizācijas stratēģisko plānošanu un valsts pārvaldes attīstību kopumā.	Palielināsies informācijas apmaiņas un integrācijas loma gan organizācijas ietvaros, gan starp organizācijām (piemēram, centralizēti plānojot rotāciju un citus horizontālās karjeras elementus).  Palielināsies karjeras vadības loma gan attiecībā uz jaunajiem darbiniekiem, gan gados vecākiem darbiniekiem.
Atlase	Vadītāji kā aktīvi kandidātu novērtēšanas procesa dalībnieki, vadītāju prasmju pilnveidošana kompetenču novērtēšanā.	Vadības konsultanta loma, precizējot kompetenču modeli un atbilstošos atlases instrumentus.  Līdz ar tehnoloģiju attīstību samazināsies rutīnas funkcijas (CV analīze, sākotnējā atlase, atteikumu sagatavošana un izsūtīšana) atlasē.  Prasmju attīstība mūsdienīgu tehnoloģiju izmantošanā atlasē (skype un video intervijas u.tml.).
Kompetenču novērtēšana	Process tiks lielākā mērā integrēts ar personāla plānošanu, talantu vadību un darba izpildes vadību, veidojot sistemātiskus ilgtermiņa kompetenču attīstības un novērtēšanas plānus katram darbiniekam.	
Mācības	Lielāka iesaistīšanās, definējot darbinieku individuālās mācību vajadzības.  Pieaugs vadītāju loma apmācībā darbavietā, izmantojot, piemēram, mentoringu, vadītāja darba ģeozānu, vadītāju atbalstu individuālā attīstības plāna sagatavošanā.	Lielāks uzsvārs uz mācību vajadzību integrāciju ar personāla plānošanu un talantu vadību.  Vadības konsultanta loma, izvēloties mācību risinājumus.  Jaunu mācību metožu integrācija, ņemot vērā mācību mērķus, darbinieku mācīšanās stilu, vecumposmu īpatnības, tehnoloģiju iespējas u.tml.

135 Huerta Melchor, O. (2013). *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.



Personālvadības process	Gaidāmās izmaiņas vadītājiem	Gaidāmās izmaiņas cilvēkresursu vadības speciālistiem
Talantu vadība	Lielāka iesaistīšanās personāla plānošanas procesā, sadarbība ar personāla speciālistiem, kā arī talantu vadības programmās, nodrošinot darbiniekiem individualizētu uzmanību.	Palielināsies informācijas apmaiņas un integrācijas loma gan organizācijas ietvaros, gan starp organizācijām (piemēram, plānojot konkrētu darbinieku kompetenču attīstību karjeras turpināšanai citās iestādēs).
Darba izpildes vadība	Attīstoties tehnoloģijām, procesu iespējams padarīt dinamiskāku, atgriezenisko saiti biežāku.	Attīstoties tehnoloģijām, samazināsies administratīvā atbalsta loma šajā procesā; saglabāsies vadības konsultanta loma darba izpildes vadības sistēmas izstrādē un pilnveidošanā.
Amatu un kompetenču analīze	Lielāka iesaistīšanās procesā, uzsvāru liekot vairāk uz mērķiem un sagaidāmajiem rezultātiem, mazāk uz veicamo pienākumu aprakstu.  Vadītājiem būs kritiska nozīme nepieciešamo kompetenču noteikšanā.	Attīstoties tehnoloģijām, atbalsta loma šajā procesā samazināsies.
Atalgojuma sistēmu izstrāde un vadība	Process aizvien vairāk tiks pirktas kā ārpalpojums.	
Personāla lietvedība	Attīstoties tehnoloģijām, iesaistīšanās samazināsies.	
Darba attiecību pārtraukšana	Elastīgu nodarbinātības formu (piemēram, nepilna darba laika, gabaldarbu) piedāvāšana kā alternatīva darba attiecību pārtraukšanai.	Bez izmaiņām: Darba attiecību pārtraukšanas cēloņu analīze, šīs informācijas izmantošana personāla plānošanā.



# II VALSTS PĀRVALDĒ NODARBINĀTO RAKSTUROJUMS UN NOVECOŠANĀS PROBLĒMU RISINĀJUMI

## 2.1. ES valsts pārvaldes vecuma un dzimuma struktūra

Viens no pētījuma uzdevumiem bija datu apkopošana par situāciju ES dalībvalstīs, izvērtējot, cik lielā mērā valsts pārvaldes novecošanās un attiecīgi jauniešu piesaistīšana ir vai nav problēma, uzmanību pievēršot jauniešu līdz 25 gadu vecumam nodarbinātībai ES valsts pārvaldēs, un analizējot, vai šīm tendencēm ir saistība ar pozitīvu vai negatīvu valsts pārvaldes tēlu.

### 2.1.1. ES dalībvalstu valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūra

Kopumā gados jaunāka valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūra aplūkoto 23 valstu vidū ir raksturīga jaunajām ES dalībvalstīm. Viszemākais nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvars 2014. gada sākumā bija Slovēnijā (22%), Luksemburgā (23%), Ungārijā (23%), Polijā (27%), Francijā (29%), Grieķijā (30%) un Kiprā (30%). Nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvars tajās nepārsniedza 30% (sk. 2.1.1. attēlu). Tādējādi šajās valstīs gados jauna darbaspēka piesaistīšana valsts pārvaldei nav uzskatāma par problēmu. Visaugstākais nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvars 2014. gada sākumā bija Itālijā (64%), Vācijā (48%), Portugālē (47%), Somijā (47%), Nīderlandē (46%) un Īrijā (45%). Minētajās valstīs darbaspēka novecošanās problēma valsts pārvaldē ir visaktuālākā.

Salīdzinot ES valstu vecuma struktūru trīs plašāko vecuma grupu iedalījumā (sk. 2.1.1. attēlu) 2010. un 2014. gadā, redzams, ka vairumā gadījumu pieaug valsts pārvaldē nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvars. Visvairāk tas ir pieaudzis Īrijā (no 33% 2010. gadā uz 45% 2014. gadā, t.i., par 12 procentpunktiem), Itālijā (no 54% uz 64%, t.i., par 10 procentpunktiem), Austrijā (no 33% līdz 42%, t.i., par 9 procentpunktiem) un Nīderlandē (no 38% uz 46%, t.i., par 8 procentpunktiem). Nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā ir samazinājies Ungārijā (no 30% 2010. gadā uz 23% 2014. gadā, t.i., par 7 procentpunktiem), Latvijā (no 38% uz 33%), Zviedrijā (no 40% uz 36%), Kiprā (no 33% uz 30%), Luksemburgā (no 26% uz 23%) un Slovākijā (no 37% uz 35%). Grieķijas un Igaunijas gadījumā salīdzināt valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūru nav iespējams, jo tās sniegušas datus tikai par 2014. gada sākumu.

Aplūkojot valstis, kurās darbaspēka novecošanās problēma ir viszemākā un visaugstākā, redzams, ka tās pārstāv politiskās, ekonomiskās un sociālās attīstības ziņā atšķirīgas ES dalībvalstis. Tādējādi iemesli, kāpēc valsts pārvaldes darbaspēka novecošanās šajās valstīs ir vai nav uzskatāma par problēmu, var būt samērā atšķirīgi.

Kopumā pirmais nozīmīgākais skaidrojums izriet no valsts piederības jaunajām un vecākām ES dalībvalstīm, jo 2.1.1. attēlā redzams, ka jaunajās dalībvalstīs valsts pārvaldes vecuma struktūrā ir zemāks īpatsvars nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā nekā vecajās dalībvalstīs. 20. gs. 90. gadu sākuma posmā un pirms iestāšanās Eiropas Savienībā Austrumeiropas valstis īstenoja plašas valsts pārvaldes reformas, kas sekmēja paaudžu nomaiņu valsts pārvaldē. Jaunās paaudzes piesaistīšanu darbam valsts pārvaldē 20. gs. 90. gadu sākumā veicināja arī labvēlīgie nodarbinātības nosacījumi,

piemēram, Latvijā līdz 2000. gadam strādāt valsts pārvaldē varēja ar vispārējo vidējo izglītību, kā rezultātā tā bija pirmā darba pieredze daudziem augstskolu studentiem<sup>136</sup>. Lai gan prasības attiecībā uz valsts pārvaldē strādājošo izglītību tika paaugstinātas jau pirms iestāšanās Eiropas Savienībā, tomēr Austrumeiropā valsts pārvalde joprojām tiek uzskatīta par labu pirmās darba pieredzes gūšanas iespēju. Turklāt, kā rāda Latvijas pieredze, vairākās nozarēs, piemēram, tieslietu un finanšu jomā, strādājošajiem darba pieredze valsts pārvaldē var sniegt unikālas un tāpēc privātā sektorā konkurētspējīgas zināšanas (piemēram, par lēmuma pieņemšanas mehānismiem)<sup>137</sup>.

Pastāv pieņēmums, ka atšķirīgās civildienesta sistēmas, kas raksturīgas ES dalībvalstīm, arī var būt par iemeslu augstākai vai zemākai darbaspēka novecošanās problēmai. Tomēr esošā statistiskā informācija drīzāk noraida, nevis apstiprina šo pieņēmumu, jo valstis, kurās darbaspēka novecošanās problēma valsts pārvaldē ir viszemākā, pārstāv atšķirīgas civildienesta sistēmas. Piemēram, Francijai veco ES dalībvalstu vidū un Polijai jauno dalībvalstu vidū ir raksturīga karjerā balstīta sistēma, savukārt Luksemburga, Ungārija un Slovākija pārstāv amatā balstītas sistēmas<sup>138</sup>.

Atsevišķām valstīm ir individuāli skaidrojumi, kas izriet no vietējā darba tirgus specifikas. Piemēram, Kipras valsts pārvalde, salīdzinot ar privāto sektoru, ir uzskatāma par pievilcīgu darba devēju kvalificētam un talantīgam darbaspēkam, ņemot vērā piedāvātās algas, darba drošību, darba laiku un pensiju sistēmu, tomēr šis valsts izaicinājums ir vidējā un augstākā līmeņa vadītāju novecošanās (sk. turpinājumā 2.1.2. attēlu), jo liela nozīme, izvēloties kandidātus paaugstināšanai, ir darba stāžam un vecumam<sup>139</sup>.

Iespējamie valsts pārvaldes novecošanās iemesli vairākās ES dalībvalstīs var būt, piemēram, ierobežojumi jaunu darbinieku pieņemšanā darbā valsts pārvaldē, laika gaitā paaugstinātas prasības attiecībā pret nodarbināto izglītību un kvalifikāciju<sup>140</sup> u.tml.

Detalizētāku pārskatu par valsts pārvaldē strādājošo jauniešu īpatsvaru iespējams iegūt par 18 valstīm (sk. 2.1.2. attēlu). Dati rāda, ka valsts pārvaldē nodarbināto līdz 24 gadu vecumam (ieskaitot) īpatsvars ir zems – ne vairāk kā 4%, kas ir likumsakarīgi, jo šajā vecumā vairums jauniešu vēl iegūst izglītību un tikai uzsāk savas pirmās darba gaitas. Kopumā viszemākais valsts pārvaldē nodarbināto jauniešu līdz 29 gadu vecumam īpatsvars ir Itālijā (0% 2014. gadā) un Portugālē (2% 2014. gadā).

Izmantojot *Eurobarometer* 2014. gada rudens mērījuma datus par uzticēšanos attiecīgās ES dalībvalsts valdībai (drīzāk uzticas vs drīzāk neuzticas) un gados jaunu darbinieku (līdz 29 gadu vecumam) īpatsvaru valsts pārvaldē, tika aprēķināts Pīrsona korelācijas koeficients, nosakot, vai pastāv saistība starp šīm divām pazīmēm. Aplūkojot visas ES dalībvalstis kopā, ir novērota zema saistība starp uzticēšanos valdībai un gados jaunu darbinieku īpatsvaru (korelācijas koeficients ir 0,25). Savukārt nodalot jaunās un vecās ES dalībvalstis un aprēķinot abu pazīmju korelāciju attiecīgās grupas ietvaros, atklājas vidēji spēcīga saistība starp uzticēšanos valdībai un gados jaunu darbinieku īpatsvaru valsts pārvaldē. Jaunajās ES dalībvalstīs koeficienta vērtība bija 0,66, vecajās – 0,41. Iemesls, kāpēc savstarpējā saistība neatklājas, aplūkojot visas valstis kopā, ir meklējams atšķirīgos uzticēšanos līmeņos valdībai, kādi pastāv vecajās un jaunajās ES dalībvalstīs. Vecajās ES dalībvalstīs kopumā uzticēšanās valdībai ir augstāka nekā jaunajās dalībvalstīs. Tomēr abu grupu ietvaros valstīs ar augstāku uzticēšanos valsts pārvaldei raksturīgs kaut nedaudz, bet augstāks gados jaunu nodarbināto īpatsvars, kas atklājas, aplūkojot šīs grupas katru atsevišķi.

136 Sarnovičs, Andris (2010). *Cilvēkresursu mērķtiecīga attīstība valsts pārvaldē un tās pilnveidošanas virzieni. Promocijas darbs*. Rīga: Latvijas Universitāte.

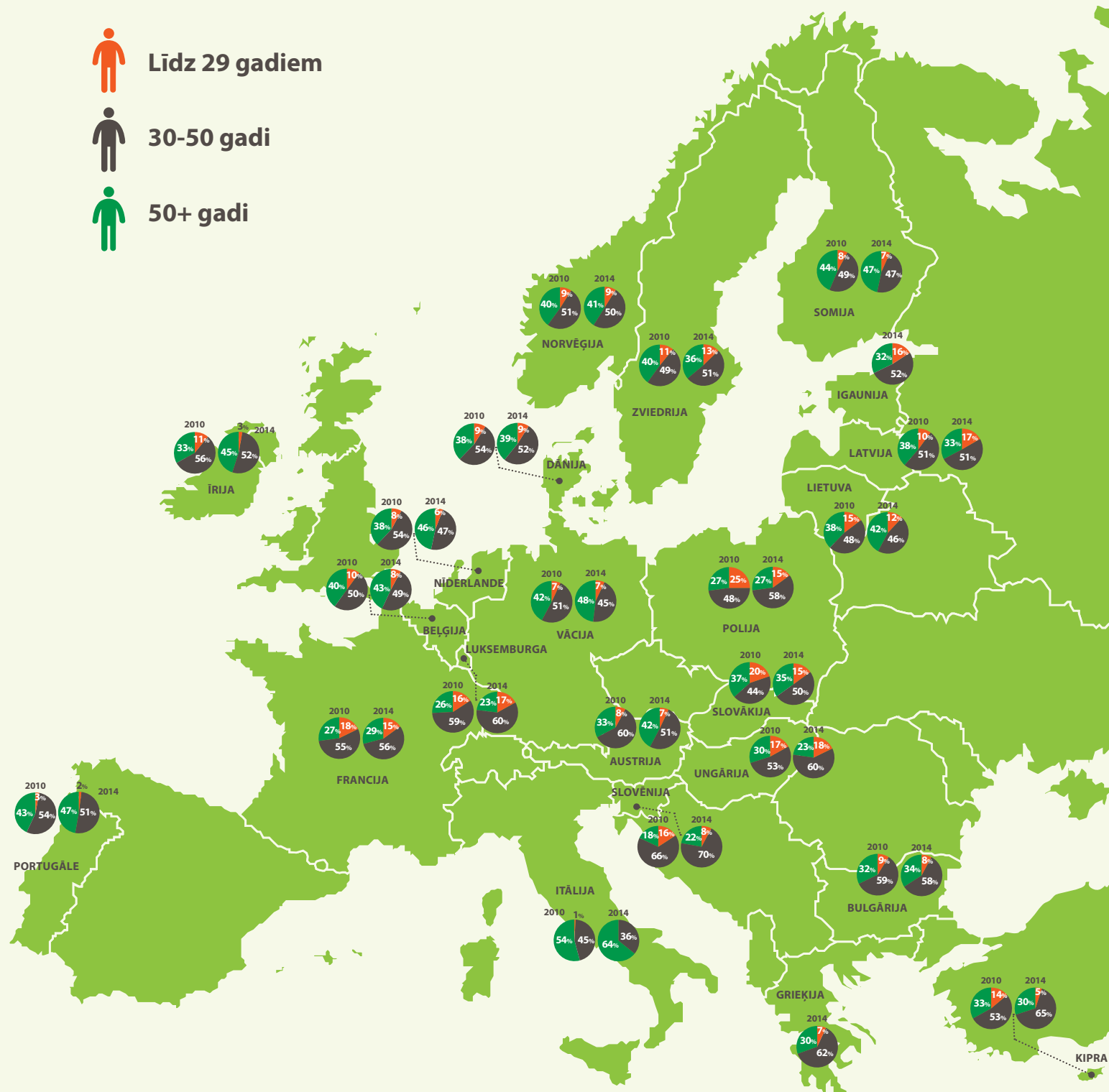
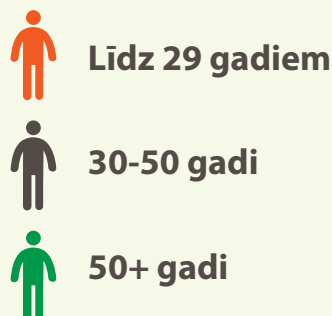
137 FACTUM (2007). *ES struktūrfondu ieviešanā iesaistīto institūciju darbinieku konkurētspēja darba tirgū*. Pieejams: [http://www.esfondi.lv/upload/01-strukturfondi/petijumi/1\\_2\\_3\\_zinojums\\_apvienots\\_280408.pdf](http://www.esfondi.lv/upload/01-strukturfondi/petijumi/1_2_3_zinojums_apvienots_280408.pdf) (skatīts 11.05.2015.)

138 Shivergueva, Margarita (2011). „Public sector modernization – Balkan realities and current trends”. In: Lucica Matei, Davor Vašiček, Marija Kāstelāna Mrak (eds.) *European Administrative Space – Balkan Realities, South-Eastern European Administrative Studies*, Editura Economica, pp.271-279.

139 Shiakides, Sotos (2007). „Systematic learning in response to the productivity and innovation challenges of ageing: The case of the civil service in Cyprus. Presentation” (nepublicēts materiāls), citēts no: Hartmut Buck (2007). *Demographic Change and the Public Sector. Summary of the European Expert Conference*. Berlin: Federal Ministry of the Interior, p.22.

140 The Federal Minister for Women and the Civil Service, Federal Chancellery of Austria, Directorate General III (2011). *The Austrian Federal Civil Service 2011. Facts and figures*. Vienna: The Federal Minister for Women and the Civil Service, Federal Chancellery of Austria, Directorate General III. Pieejams: <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=44697> (skatīts 11.05.2015.)

## 2.1.1. attēls. Valsts tiešajā pārvaldē **NODARBINĀTO VECUMA STRUKTŪRA** ES dalībvalstīs un Norvēģijā 2010. un 2014. gadā (%)



Piezīmes: 1) atšķirīgi atskaites punkti ir šādu valstu datiem: Francija, Latvija, Portugāle, Slovēnija, Vācija un Zviedrija; atšķirīgas vecuma grupas: Francija, Grieķija, Īrija, Polija; 2) darbinieku īpatsvars izteikts pilna darba laika vienībās: Bulgārija, Dānija, Īrija, Nīderlande, Vācija

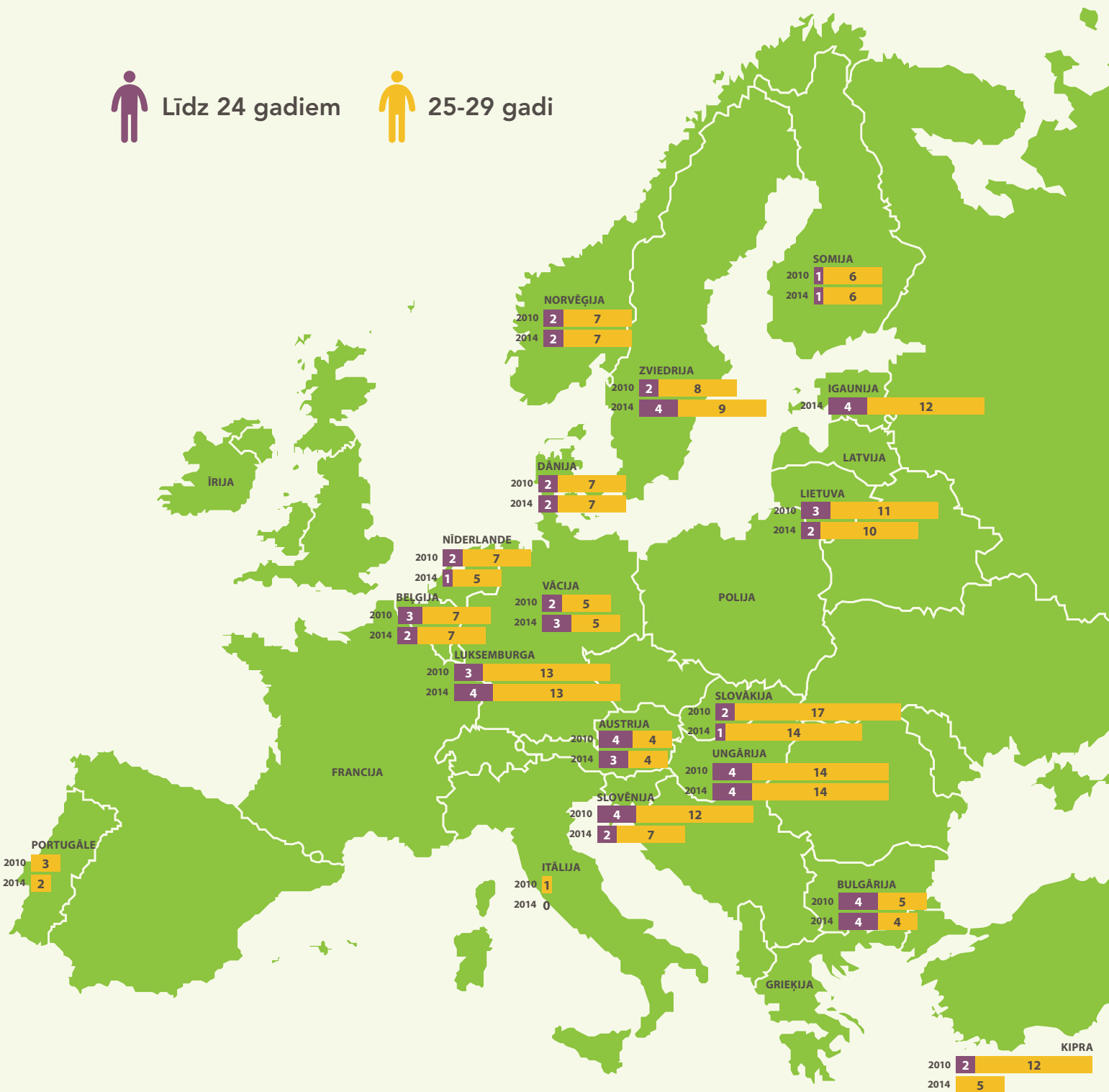
2.1.2. attēls. Valsts tiešajā pārvaldē **NODARBINĀTO JAUNIEŠU** īpatsvars  
ES dalībvalstīs un Norvēģijā 2010. un 2014. gadā (%)



Līdz 24 gadiem



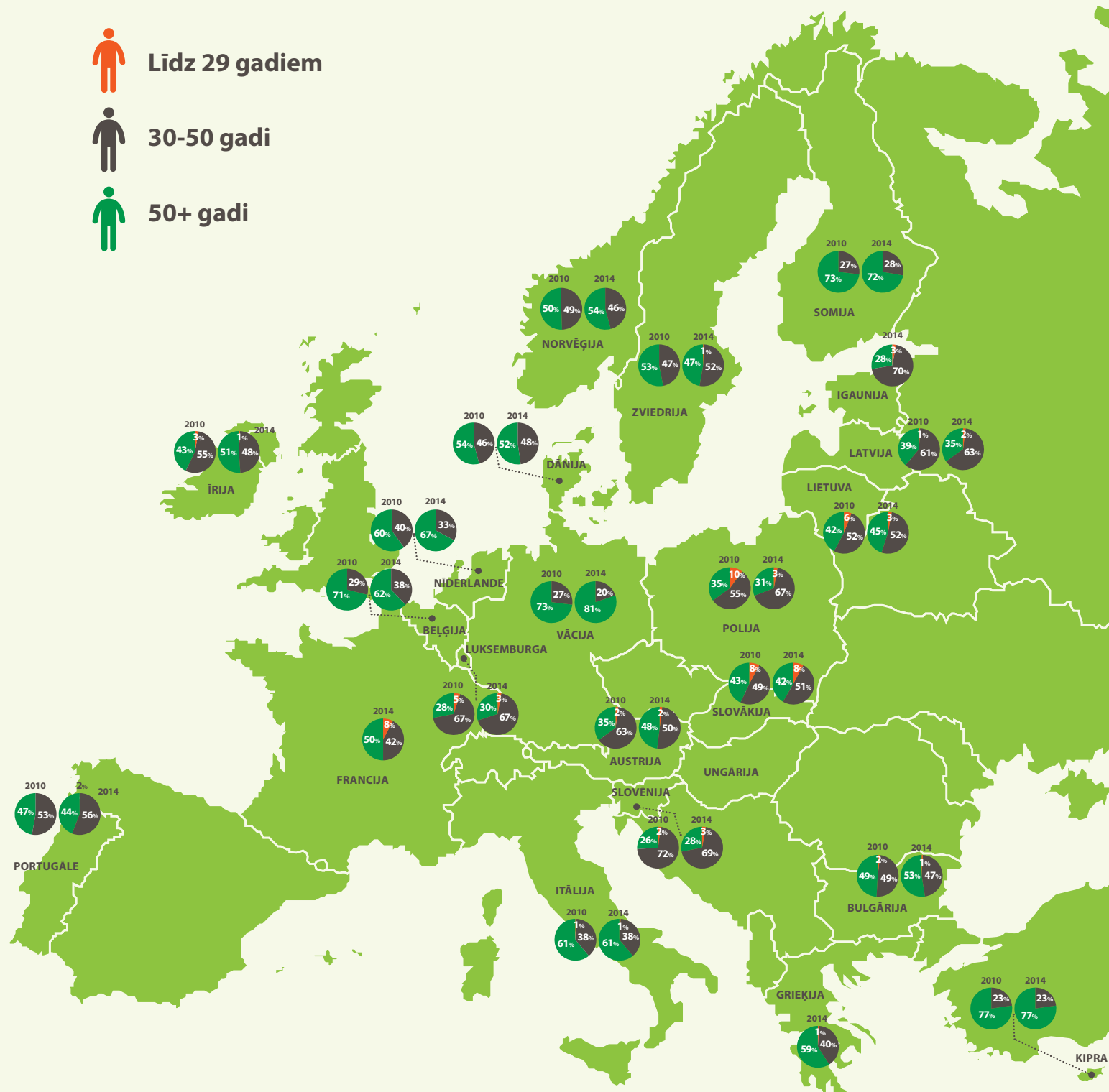
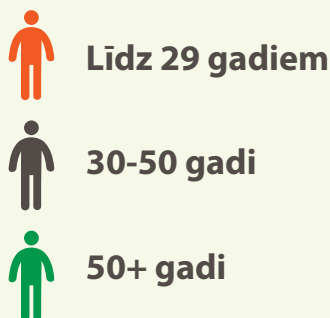
25-29 gadi



Piezīmes: 1) atšķirīgi atskaites punkti ir šādu valstu datiem: Francija, Latvija, Portugāle, Slovēnija, Vācija un Zviedrija; atšķirīgas vecuma grupas: Francija, Grieķija, Īrija, Polija. Salīdzinot ar 1. attēlu, jauniešu proporcija var atšķirties par +/- 1% datu noapaļošanas dēļ; 2) darbinieku īpatsvars izteikts pilna darba laika vienībās: Bulgārija, Dānija, Īrija, Nīderlande, Vācija





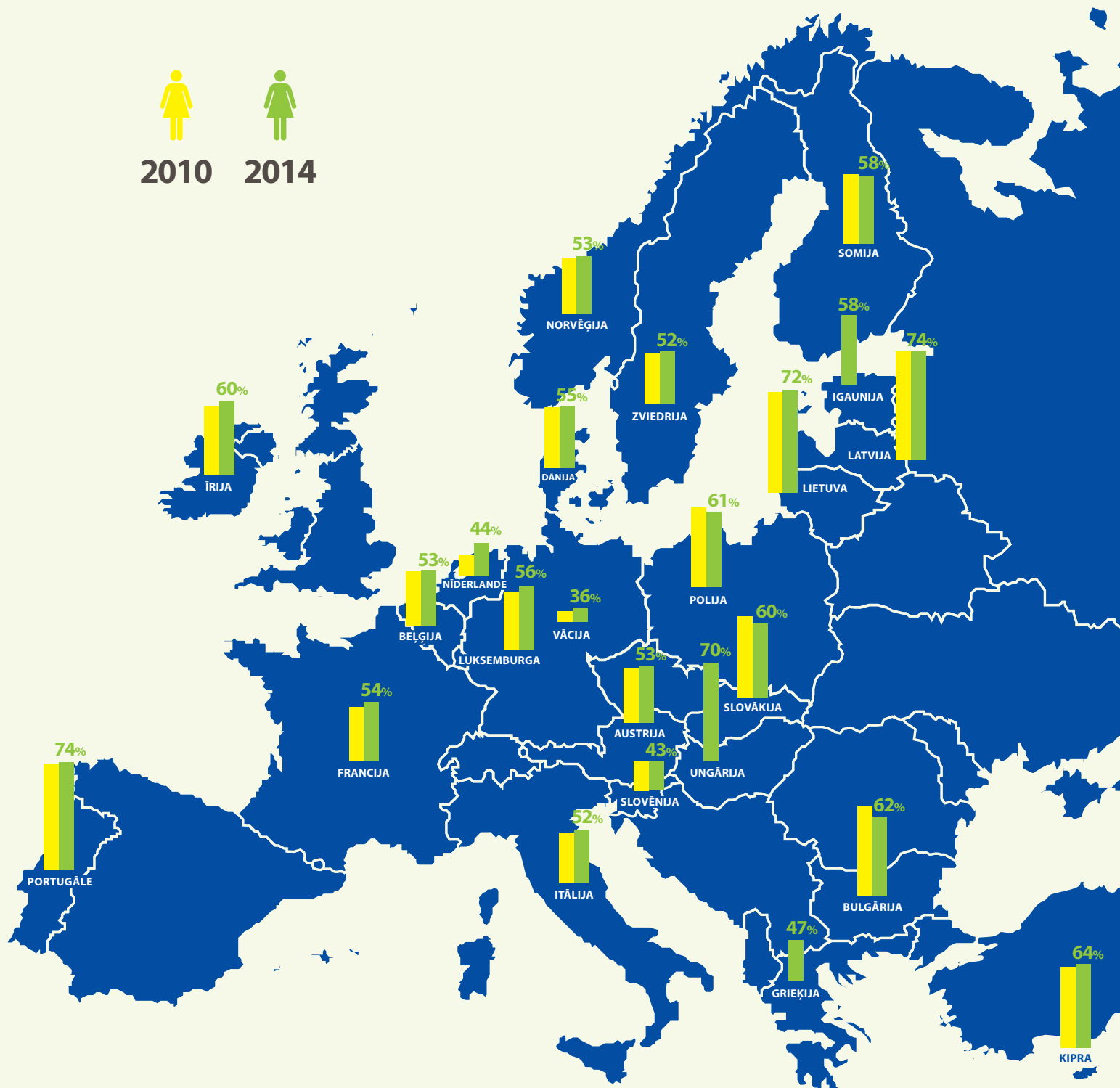
### 2.1.3. attēls. Valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto vidējā un augstākā līmeņa VADĪTĀJU vecuma struktūra ES dalībvalstīs un Norvēģijā 2010. un 2014. gadā (%)



Piezīmes: 1) atšķirīgi atskaites punkti ir šādu valstu datiem: Francija, Latvija, Portugāle, Slovēnija, Vācija un Zviedrija; atšķirīgas vecuma grupas: Francija, Grieķija, Īrija, Polija; 2) darbinieku īpatsvars izteikts pilna darba laika vienībās: Bulgārija, Dānija, Īrija, Nīderlande, Vācija

2.1.4. attēls. Valsts tiešajā pārvaldē **NODARBINĀTO SIEVIEŠU** īpatsvars  
ES dalībvalstīs un Norvēģijā 2010. un 2014. gadā (%)


  
 2010 2014



Piezīmes: 1) atšķirīgi atskaites punkti ir šādu valstu datiem: Francija, Latvija, Portugāle, Slovēnija, Vācija un Zviedrija;  
2) darbinieku īpatsvars izteikts pilna darba laika vienībās: Bulgārija, Dānija, Īrija, Nīderlande, Vācija

Aplūkojot valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto vidējā un augstākā līmeņa vadītāju vecuma struktūru ES dalībvalstīs un Norvēģijā (sk. 2.1.3. attēlu), redzams, ka vairumā gadījumu lielākā daļa šīs grupas nodarbināto ir 50 un vairāk gadu vecumā. 2014. gadā visaugstākais 50 un vairāk gadus vecu vidējā un augstākā līmeņa vadītāju īpatsvars bija Vācijā (81%), Kiprā (77%), Somijā (72%) un Nīderlandē (67%). Savukārt viszemākais – Slovēnijā (28%), Igaunijā (28%), Luksemburgā (30%), Polijā (31%) un Latvijā (35%).

Vislielākās vecuma struktūras atšķirības, salīdzinot kopējo nodarbinātību valsts pārvaldē un vidējā un augstākā līmeņa vadītājus, novērojamas Kiprā, Vācijā, Somijā un Grieķijā, kas rada augstāku starppaaudžu konfliktu veidošanās risku un var apdraudēt jaunās paaudzes darbinieku piesaistīšanas iespējas valsts pārvaldei.

### 2.1.2. ES valsts pārvaldē nodarbināto dzimuma struktūra

ES dalībvalstu un Norvēģijas starpā novērojamas arī būtiskas valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto dzimuma struktūras atšķirības (sk. 2.1.4. attēlu). Visaugstākais sieviešu īpatsvars 2014. gada sākumā bija Latvijā (74%), Portugālē (74%), Lietuvā (72%) un Ungārijā (70%), savukārt viszemākais – Vācijā (36%), Slovēnijā (43%) un Nīderlandē (44%). Salīdzinot ar 2010. gadu, vairumā valstu tiešajā valsts pārvaldē nodarbināto sieviešu īpatsvars 2014. gadā ir palicis praktiski nemainīgs vai nedaudz pieaudzis. Tikai atsevišķās valstīs ar jau iepriekš augstu sieviešu īpatsvaru valsts pārvaldē (Bulgārijā, Polijā un Slovākijā) tas ir nedaudz samazinājies.



Balstoties uz pieejamo informāciju, kas skaidro valsts pārvaldē nodarbināto dzimuma struktūras atšķirības ES dalībvalstīs, redzams, ka tā var būt ilglaicīgu procesu rezultātā radusies tradīcija. Turklāt katrai valstij var būt savs unikāls situācijas skaidrojums. Piemēram, Portugāles augsto sieviešu līdzdalību skaidro vairāki faktori. Pirmkārt, Portugālei kopumā ir raksturīga augsta sieviešu līdzdalība darba tirgū. Tās iemesls ir vīriešu darbaspēka skaitliskais samazinājums, kas radās koloniālā kara (1961.–1974.g.) un plašas emigrācijas uz Eiropu (īpaši Franciju) 20. gs. 60. gadu pirmajā pusē dēļ. Otrkārt, pēc demokrātijas nodibināšanas Portugālē (1974. gada aprīlī) sievietēm kļuva pieejamas karjeras veidošanas iespējas vietējā līmeņa publiskā sektora institūcijās, diplomātijā un tiesiskajā sistēmā. Treškārt, salīdzinot ar privāto sektoru, darba apstākļi publiskajā sektorā ir pievilcīgāki sievietēm, jo tie piedāvā darba un ģimenes dzīves savienošanas iespējas, piemēram, elastīgu darba laiku un pilna darba laika nodarbinātību, samazinot darba dienas ilgumu par vienu stundu tiem, kuriem ir bērni jaunāki par 12 gadiem, kā arī papildus sociālās garantijas (it īpaši saistībā ar bērnu izglītības un veselības aprūpes atbalstam)<sup>141</sup>.

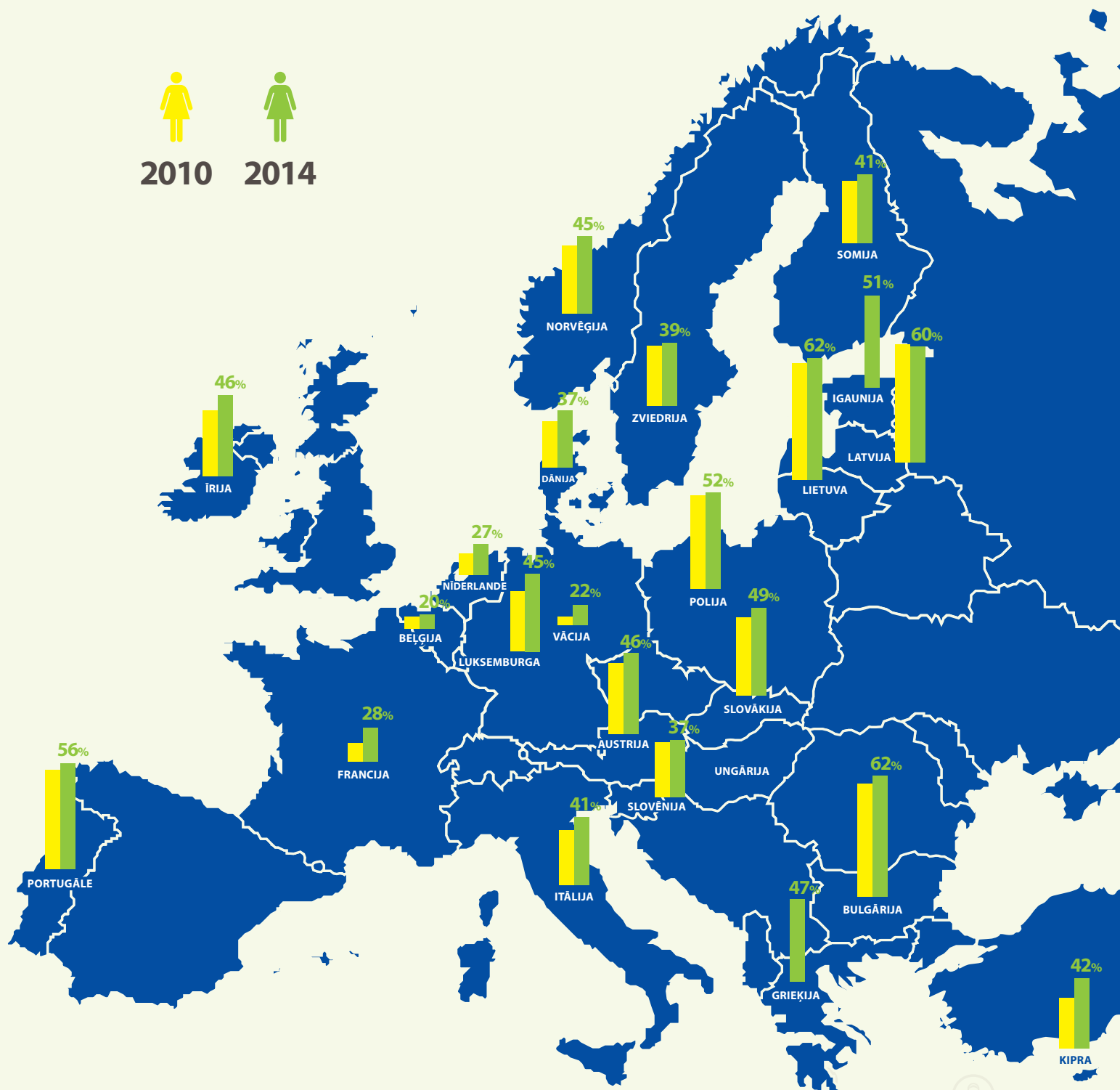
Dati rāda, ka kopumā daudzās jaunajās ES dalībvalstīs valsts tiešajās pārvaldes iestādēs nodarbināto sieviešu īpatsvars ir augstāks par vidējo. Tas skaidrojams ar komunistu režīma laikā Austrumeiropas valstīs īstenoto atšķirīgo nodarbinātības politiku, kad sieviešu līdzdalība darba tirgū bija uzskatāma par obligātu. Kopā ar demokratizācijas procesu uzsākšanos Austrumeiropā bija saskatāmi arī mēģinājumi atjaunot tradicionālās dzimumu, t.sk., vīrieša kā galvenā pelnītāja, lomas<sup>142</sup>, kas izpaudās galvenokārt kā iekļaušanās darba tirgū uzreiz pēc vidējās izglītības iegūšanas un/vai tādu profesiju izvēle, kurām raksturīgs augstāks atalgojums. Piemēram, Latvijas augsto sieviešu līdzdalību valsts pārvaldē arī var skaidrot gan ar augsto kopējo sieviešu līdzdalību darba tirgū, gan ar atšķirīgo izglītības un profesijas izvēli. Latvijā sieviešu, kuras ieguvušas augstāko izglītību, kas nepieciešama darbam valsts pārvaldē, ir proporcionāli vairāk nekā vīriešu, turklāt sociālās zinātnes, kuras ir vispieprasītākās darbam valsts pārvaldē, Latvijā biežāk studē sievietes.

141 Saskaņā ar rakstisku komentāru, ko sniedza EUPAN tīkla Portugāles eksperte Teresa Ganhão.

142 Pascall, Gillian, Anna Kwak (2005). *Gender Regimes in Transition in Central and Eastern Europe*. Bristol: Policy Press

2.1.5. attēls. Valsts tiešajā pārvaldē vidējā un augstākā līmeņa  
**VADĪTĀJU AMATOS NODARBINĀTO SIEVIEŠU**  
 īpatsvars ES dalībvalstīs un Norvēģijā 2010. un 2014. gadā (%)


  
 2010 2014



Piezīmes: 1) atšķirīgi atskaites punkti ir šādu valstu datiem: Francija, Latvija, Portugāle, Slovēnija, Vācija un Zviedrija  
 2) darbinieku īpatsvars izteikts pilna darba laika vienībās: Bulgārija, Dānija, Īrija, Nīderlande, Vācija

Zemo sieviešu īpatsvaru vairāku Centrāleiropas valstu tiešajās pārvaldes institūcijās skaidro tajās pastāvošās atšķirīgās sociālās labklājības sistēmas, kā rezultātā sieviešu līdzdalība darba tirgū kopumā vairākus gadu desmitus ir bijusi zema. Piemēram, Nīderlandē vēl 20. gs. 70. gados sievietēm pēc apprecēšanās bija jāpamet darbs, un arodbiedrības bija panākušas labu darba atlīdzību vīriešiem, lai viņi varētu uzturēt ģimeni bez sievietes līdzdalības darba tirgū. Situācija mainījās līdz ar sieviešu emancipāciju, kad sievietes arī vēlējās strādāt algotu darbu. Tādējādi Nīderlandes valsts pārvaldē nodarbināto vecākajā vecuma grupā vairums ir vīrieši, un ir sagaidāms, ka sieviešu īpatsvars valsts tiešajā pārvaldē sasniegs 50% aptuveni 2023. – 2025. gadā<sup>143</sup>. Arī Vācijas zemais sieviešu īpatsvars valsts pārvaldē ir skaidrojams līdzīgi – līdz 1953. gadam Rietumvācijā bija spēkā likums, saskaņā ar kuru sievietēm pēc apprecēšanās ir jāatstāj darbs valsts pārvaldē. Savukārt kopš 20. gs. 50. gadu vidus Rietumvācijā tika popularizēta precētu sieviešu daļēja darba laika nodarbinātība<sup>144</sup>. Tādējādi otrais nozīmīgais faktors, kas jāņem vērā, aplūkojot sieviešu īpatsvaru Vācijas valsts tiešajā pārvaldē, ir metodoloģijas nodaļā minētās uzskaites atšķirības – Vācijas gadījumā dati parāda sieviešu nodarbinātības īpatsvaru, izsakot to pilna darba laika vienībās, nevis no darbinieku skaita kopumā.

Salīdzinot vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto sieviešu īpatsvaru, tas visās valstīs ir zemāks nekā kopējā valsts pārvaldē nodarbināto sieviešu proporcija (sk. 2.1.5. attēlu). Tas var liecināt par noslieci vadītāju amatiem biežāk izvirzīt vīriešus, nekā sievietes. Visaugstākais vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto sieviešu īpatsvars 2014. gada sākumā bija Bulgārijā (62%), Lietuvā (62%) un Latvijā (60%). Viszemākais – Beļģijā (20%), Vācijā (22%), Nīderlandē (27%) un Francijā (28%). Salīdzinot ar 2010. gadu, valsts tiešajā pārvaldē vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto sieviešu īpatsvars 2014. gadā ir pieaudzis.

## 2.2. Latvijas valsts pārvaldes portrets: statistikas datu analīze

### 2.2.1. Valsts pārvaldē nodarbināto vispārējs sociāli demogrāfiskais raksturojums

Saskaņā ar Finanšu ministrijas apkopotajiem datiem, 2014. gada nogalē 68% Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto bija vecumā līdz 49 gadiem (ieskaitot) un 32% – vecumā 50 un vairāk gadu. Jaunākās paaudzes nodarbinātie, t.i., vecumā līdz 29 gadiem, ir 17%, un lielākā daļa nodarbināto ir vecumā no 30 līdz 49 gadiem (51%). Dati rāda, ka laika posmā no 2011. līdz 2014. gadam nodarbināto proporcija vecumā līdz 29 gadiem ir pieaugusi par 7 procentpunktiem, savukārt nodarbināto virs 60 gadiem proporcija ir samazinājusies par 4 procentpunktiem (sk. 2.2.1.attēlu).

Darbinieku vecuma struktūra ministrijās un ministrijas padotības iestādēs būtiski atšķiras. Gados jaunāki darbinieki biežāk strādā ministrijās nekā to padotībā esošajās iestādēs, kas redzams, salīdzinot vecuma struktūru tikai ministrijās atsevišķi (2.2.3. attēls) un ministrijās kopā ar padotības iestādēm (2.2.2. attēls).

Aplūkojot ministrijas kopā ar to padotības iestādēm, redzams, ka vislielākais gados jaunu darbinieku īpatsvars ir Ārlietu ministrijā un tās padotības iestādēs (25% darbinieku ir vecumā 20-29 gadi, un 41% darbinieku – vecumā 30-39 gadi), Ekonomikas ministrijā un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijā un to padotībā esošajās iestādēs (abos gadījumos 23% darbinieku vecumā 20-29 gadi, un 31% darbinieku vecumā 30-39 gadi). Salīdzinoši daudz gados jaunu darbinieku ir arī Tieslietu ministrijā un tās padotībā iestādēs un Satiksmes ministrijā un tās padotībā esošajās iestādēs. Savukārt visvairāk

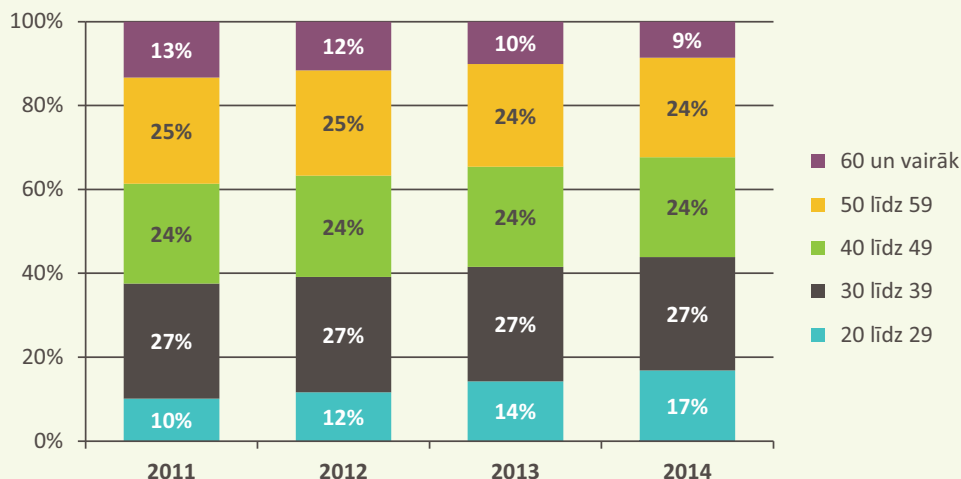
143 Saskaņā ar rakstisku komentāru, ko sniedza EUPAN tikla Nīderlandes eksperte Herma Kuperus.

144 Oertzen, Christine (1999). „Women, work, and the state: Lobbying for part-time work and ‘practical equality’ in the West German Civil Service, 1958-1969” In: Rolf Torstendahl (ed.) *State Policy and Gender System in the Two German States and Sweden 1945-1989*. Lund: Bloms i Lund Tryckeri AB, pp.79-104.



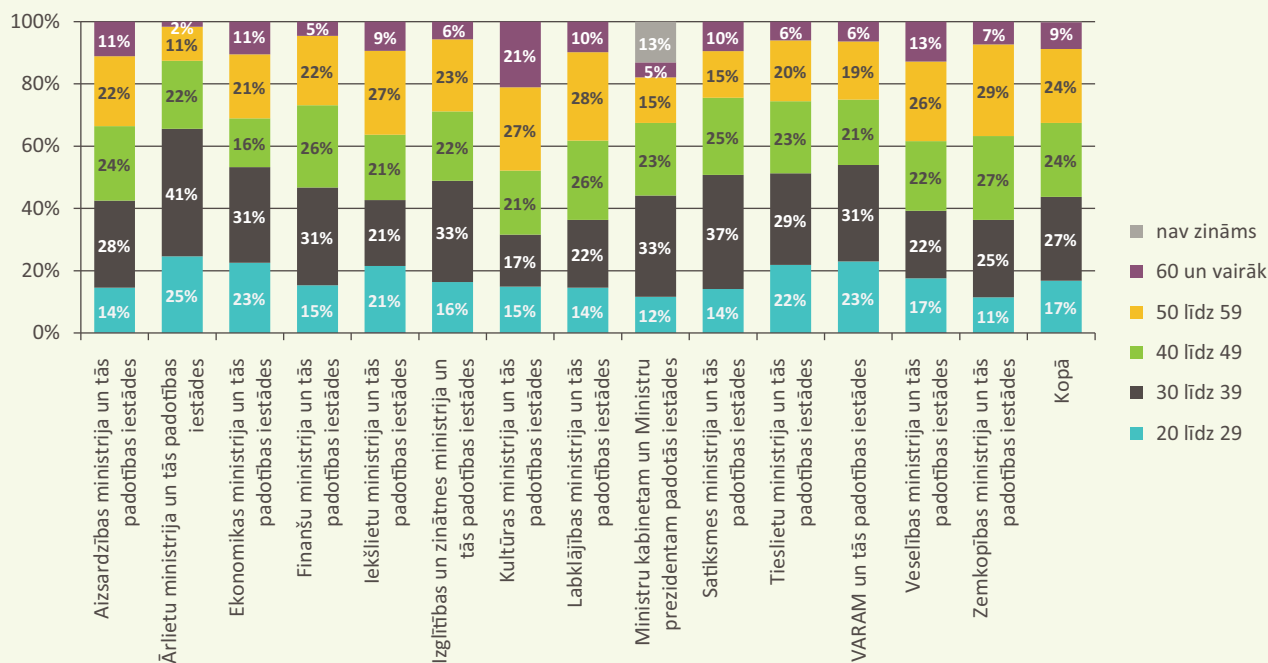
gados vecāku darbinieku ir Kultūras ministrijā un tās padotībā esošajās iestādēs (27% darbinieku ir vecumā 50-59 gadi, un 21% – 60 un vairāk gadu), Veselības ministrijā un tās padotībā esošajās iestādēs (26% darbinieku vecumā 50-59 gadi, un 13% – 60 un vairāk gadu) un Zemkopības ministrijā un tās padotībā esošajās iestādēs (29% darbinieku vecumā 50-59 gadi, un 7% – 60 un vairāk gadu).

### 2.2.1. attēls. Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūra 2011. – 2014. gadā (% no visiem nodarbinātajiem)



Piezīme: 2011. – 2013. gada dati atspoguļo darbinieku skaitu attiecīgā gada 31. decembrī, 2014. gadā – 30. novembrī.

### 2.2.2. attēls. Nodarbināto vecuma struktūra ministrijās un tās padotības iestādēs 2014. gada 30. novembrī (% no visiem nodarbinātajiem)

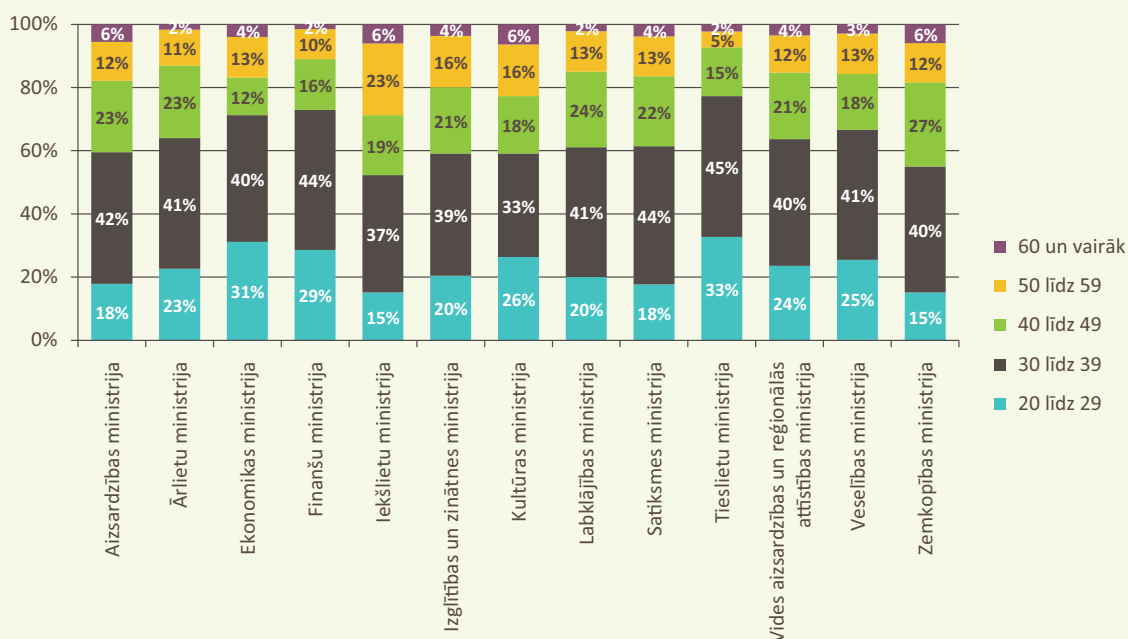


Piezīmes: Aizsardzības ministrija un tās padotības iestādes – 5 iestādes, Ārlietu ministrija un tās padotības iestādes – 3 iestādes, Ekonomikas ministrija un tās padotības iestādes – 7 iestādes, Finanšu ministrija un tās padotības iestādes – 6 iestādes, Iekšlietu ministrija un tās padotības iestādes – 5 iestādes, Izglītības un zinātnes ministrija un tās padotības iestādes – 9 iestādes, Kultūras ministrija un tās padotības iestādes – 17 iestādes, Labklājības ministrija un tās padotības iestādes – 7 iestādes, Ministru kabinetam un Ministru prezidentam padotās iestādes – 5 iestādes, Satiksmes ministrija un tās padotības iestādes – 5 iestādes, Tieslietu ministrija un tās padotības iestādes – 12 iestādes, Vides un reģionālās aizsardzības ministrija un tās padotības iestādes – 7 iestādes, Veselības ministrija un tās padotības iestādes – 9 iestādes, Zemkopības ministrija un tās padotības iestādes – 7 iestādes.

Aplūkojot atsevišķi tikai ministrijas, redzams, ka tajās strādājošo darbinieku vecuma struktūrā ir lielāks gados jaunu nodarbināto īpatsvars. Praktiski visās ministrijās aptuveni puse nodarbināto ir vecumā līdz 39 gadiem (sk. 2.2.3. attēlu). Visaugstākais šajā vecuma grupā nodarbināto skaits ir Tieslietu (77%), Finanšu (73%), Ekonomikas (71%), Veselības (67%), Ārlietu un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijā (abās 64%). Viskrasākās atšķirības starp resora (ministrijas un tās padotības iestāžu kopā) un šīs nozares ministrijas atsevišķi darbinieku vecumu struktūru ir vērojamas kultūras, veselības, tieslietu, finanšu un labklājības nozarēs (starpība vairāk kā par 25 procentpunktiem). Šāda nozīmīga atšķirība darbinieku vecumstruktūrā var negatīvi ietekmēt politikas īstenošanas procesu, kas iziet no paaudžu konflikta resora ietvaros.

Aplūkojot atsevišķi katru sektoru, redzams, ka viszemākais gados jaunu nodarbināto īpatsvars ekonomikas nozarē ir Centrālajā statistikas pārvaldē, finanšu nozarē – Valsts ieņēmumu dienestā, izglītības nozarē – Valsts izglītības satura centrā un Izglītības kvalitātes valsts dienestā, kultūras nozarē – visās ministrijas padotības iestādēs, labklājības nozarē – Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisijā, Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā, Sociālās integrācijas valsts aģentūrā un Nodarbinātības valsts aģentūrā, satiksmes nozarē – visās ministrijas padotības iestādēs, tieslietu nozarē – Valsts probācijas dienestā, Valsts tiesu ekspertīžu birojā, Valsts valodas centrā un Valsts zemes dienestā, vides aizsardzības nozarē – visās Valsts vides dienesta struktūrās, veselības nozarē – Valsts tiesu medicīnas ekspertīžu centrā un Veselības inspekcijā, zemkopības nozarē – Valsts meža dienestā un Pārtikas un veterinārajā dienestā.

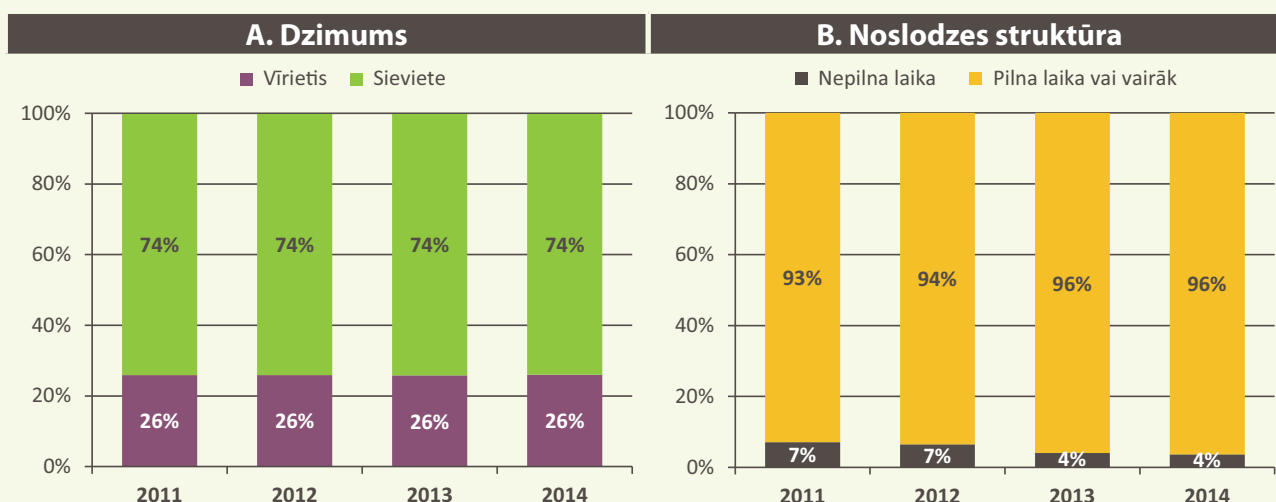
**2.2.3. attēls. Nodarbināto vecuma struktūra ministrijās 2014. gada 30. novembrī (% no visiem nodarbinātajiem)**



74% Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto ir sievietes, un šī proporcija pēdējo četru gadu laikā nav mainījies (sk. 2.2.4. A. attēlu). Salīdzinot ar citām Eiropas Savienības dalībvalstīm (sk. 2.1. nodaļu), Latvija ir viena no valstīm ar visaugstāko sieviešu īpatsvaru valsts pārvaldē. Šāda dzimumu struktūra var radīt speciālistu trūkumu profesijās, kuras biežāk izvēlas vīrieši.

Aplūkojot valsts pārvaldē nodarbināto sadalījumu pēc noslodzes (2.2.4. B. attēls), redzams, ka pēdējo četru gadu laikā nepilna darba laika strādājošo īpatsvars valsts pārvaldē ir samazinājies, un 2014. gadā sasniedzis 4%. Pretēji pieņemumam, ka, ieviešot elastīgo darba laiku un piesaistot dažādus ekspertus, nepilna darba laika strādājošo proporcijai būtu jāpieaug, šobrīd Latvijas valsts pārvaldē novērots pretējs process, tomēr tā iemesli var būt dažādi – piemēram, elastīgā darba laika ieviešana ir ļāvusi uzsākt darbu pilnā slodzē vai arī salīdzinoši zemā atalgojuma cilvēki nevar atļauties strādāt nepilnu darba laiku.

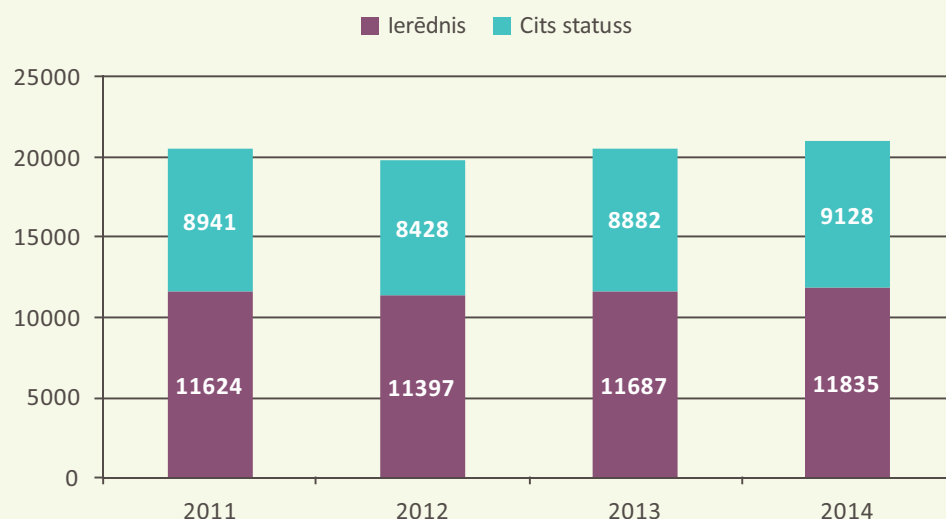
## 2.2.4. attēls. Dzimuma un darbinieku noslodzes struktūra 2011. – 2014. gadā (% no nodarbinātajiem)



Piezīme: 2011. – 2013. gada dati atspoguļo darbinieku skaitu attiecīgā gada 31. decembrī, 2014. gadā – 30. novembrī.

2014. gadā Latvijas valsts pārvaldē kopumā strādāja 20963 nodarbināto, no kuriem 56% darbinieku bija ierēdņi un 44% bija cits statuss (sk. 2.2.5. attēlu). Lai gan strādājošo skaits pēdējo gadu laikā ir nedaudz svārstījies, ierēdņu un citu algoto darbinieku proporcija valsts pārvaldē pēdējo četrus gadus laikā bijusi stabila – 2011.-2013. gadā tā bija šāda: 57% ierēdņu un 43% citu algoto darbinieku.

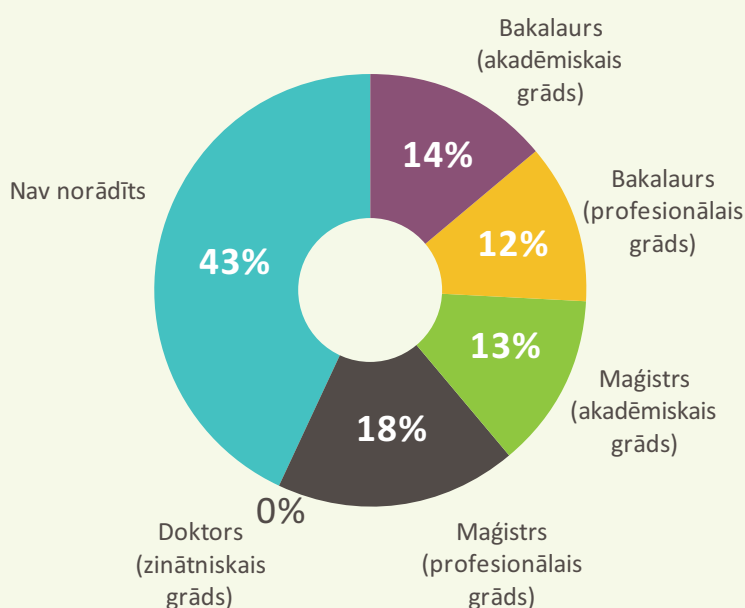
## 2.2.5. attēls. Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto skaits pēc darba attiecību statusa 2011. – 2014. gadā (% no nodarbinātajiem)



Piezīme: 2011. – 2013. gada dati atspoguļo darbinieku skaitu attiecīgā gada 31. decembrī, 2014. gadā – 30. novembrī.

Informācija par valsts pārvaldē nodarbināto izglītību ir pieejama tikai daļēji – tā tiek apkopota tikai par ierēdņiem, t.i., par 56% strādājošo 2014. gadā (sk. 2.2.6. attēlu). Kopumā 31% no visiem (jeb 54% no tiem, kuru iegūtais izglītības līmenis ir zināms) valsts pārvaldē strādājošajiem ir maģistra vai doktora grāds un 26% no visiem (46% no tiem, kuru iegūtā izglītība ir zināma) nodarbinātajiem ir bakalaura grāds.

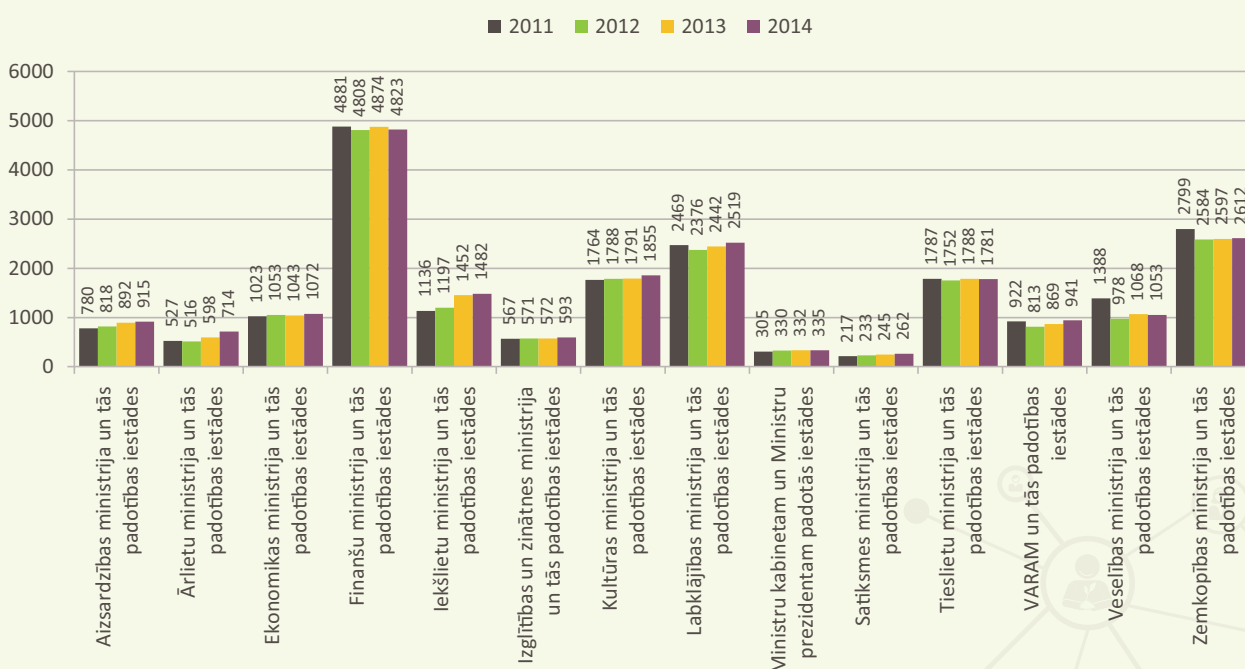
**2.2.6. attēls. Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto izglītības līmenis 2014. gada 30. novembrī (% no nodarbinātajiem)**



**2.2.2. Valsts pārvaldē nodarbināto skaita un amatu detalizēts raksturojums**

Kopumā visaugstākais nodarbināto skaits ir Finanšu ministrijā un tās padotības iestādēs (2014. gadā – 4823, no kuriem 4029 – Valsts ieņēmumu dienestā), Zemkopības ministrijā un tās padotības iestādēs (kopumā 2014. gadā – 2612, no kuriem 785 strādāja Lauku atbalsta dienestā, 660 – Valsts meža dienestā, 586 – Pārtikas un veterinārajā dienestā) un Labklājības ministrijā un tās padotības iestādēs (kopumā 2014. gadā – 2519, no kuriem 984 – Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā un 823 – Nodarbinātības valsts aģentūrā).

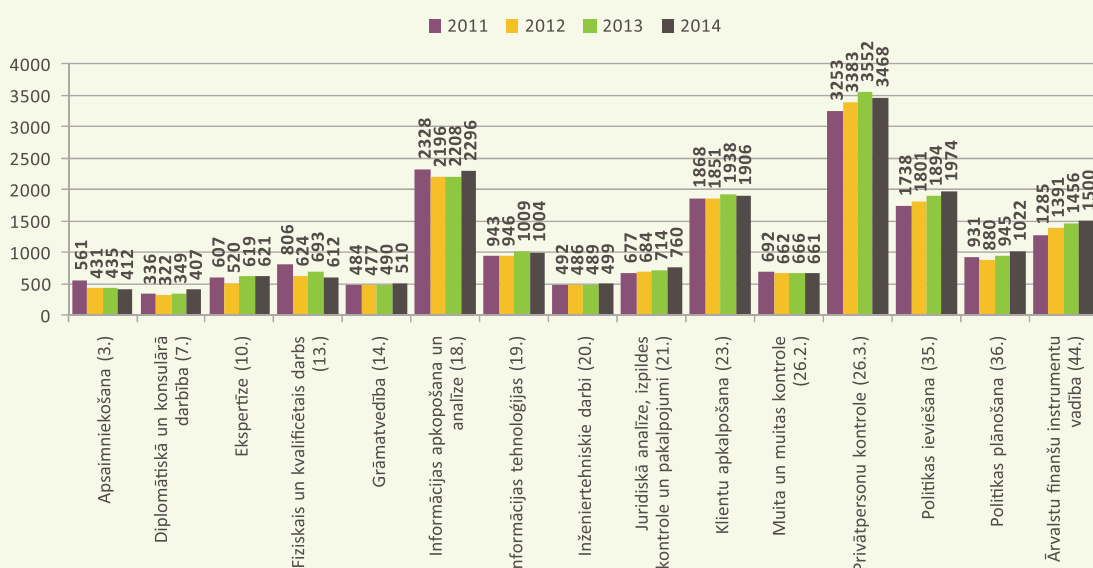
**2.2.7. attēls. Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto skaits ministrijās un to padotības iestādēs 2011. – 2014. gadā**



Piezīme: 2011. – 2013. gada dati atspoguļo darbinieku skaitu attiecīgā gada 31. decembrī, 2014. gadā – 30. novembrī.

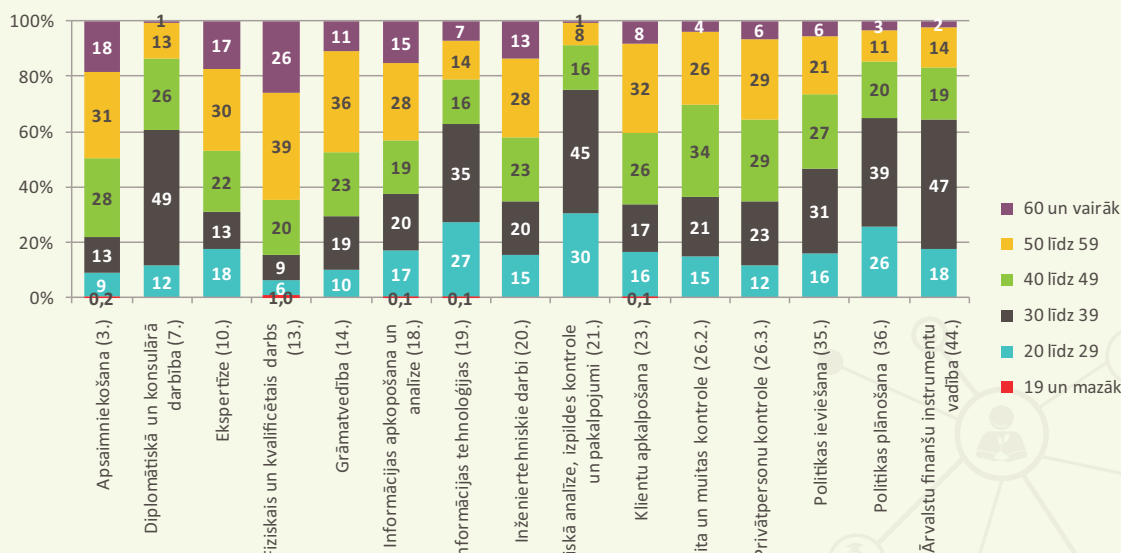
Latvijas valsts pārvaldē nodarbināto amatu raksturojums ir veikts atbilstoši 30.11.2010. MK noteikumos Nr.1075 „Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogs” noteiktajai klasifikācijai. Šajos noteikumos ir definētas 56 amatu saimes. Visvairāk nodarbināto (sk. 2.2.8. attēlu) ir 26.3. saimē – privātpersonu kontrole (3468 nodarbināto 2014. gadā), 18. saimē kopumā – informācijas apkopošana un analīze (2296 nodarbināto), kas ietver arhīvu, bibliotēku, muzeju pakalpojumu un statistikas amatus, 35. saimē – politikas ieviešana (1974 nodarbināto), 23. saimē – klientu apkalpošana (1906 nodarbināto), 44. saimē – ārvalstu finanšu instrumentu vadība (1500 nodarbināto), 36. saimē – politikas plānošana (1022 nodarbināto) un 19. saimē – informācijas tehnoloģijas (1004 nodarbinātie). Vairākas minētās amatu saimes (piemēram, politikas plānošana un ieviešana, ārvalstu finanšu instrumentu vadība) ir nepieciešamas dažādās nozarēs, tajās nodarbinātie arī turpmāk veidos nozīmīgu daļu no valsts pārvaldē nodarbināto skaita. Savukārt augstais nodarbināto skaits klientu apkalpošanas un informācijas apkopošanas un analīzes amatu saimēs ilustrē iespēju samazināt tajās strādājošo skaitu, arvien vairāk automatizējot dokumentu apriti un ieviešot e-pakalpojumus.

**2.2.8. attēls. Nodarbināto skaits biežāk sastopamajās amatu saimēs 2011. – 2014. gadā**



Piezīme: 2011. – 2013. gada dati atspoguļo darbinieku skaitu attiecīgā gada 31. decembrī, 2014. gadā – 30. novembrī. Attēlā atspoguļots darbinieku skaits amatu saimēs, kurās nodarbināto skaits pārsniedz 400 strādājošos.

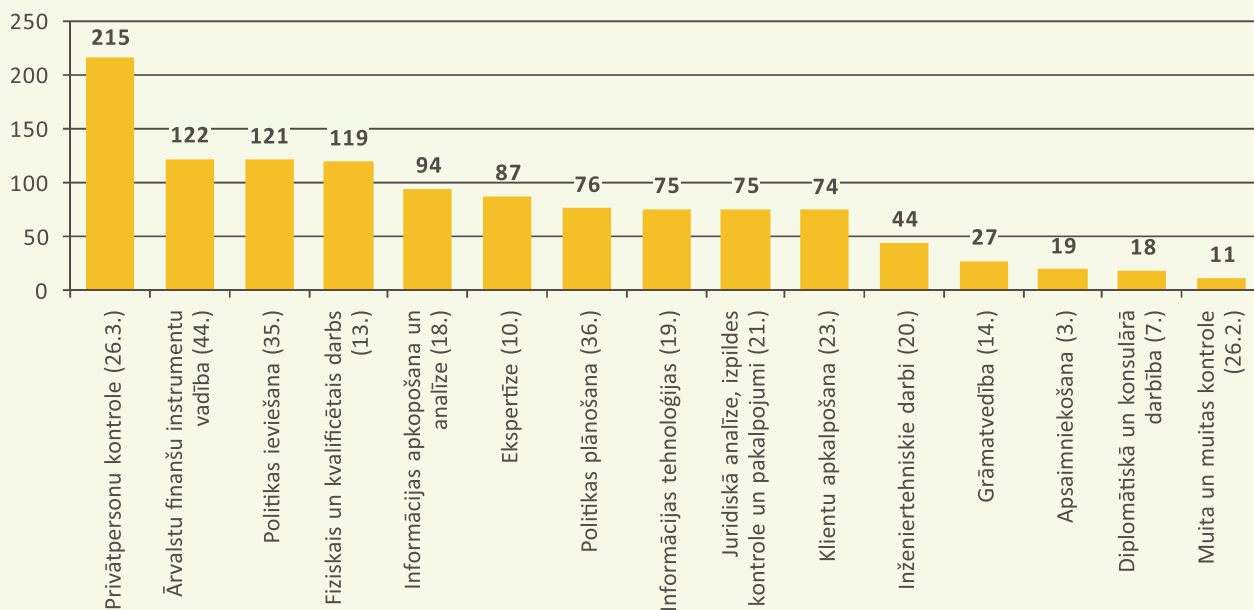
**2.2.9. attēls. Nodarbināto vecuma struktūra biežāk sastopamajās amatu saimēs 2014. gada 30. novembrī (% no visiem amatu saimē nodarbinātajiem)**





Aplūkojot darbinieku vecuma struktūru dažādās amatu saimēs, redzams, ka atsevišķās no tām ir lielāks gados jaunu nodarbināto īpatsvars (sk. 2.2.9. attēlu). Vecumā līdz 39 gadiem lielākais nodarbināto īpatsvars ir 21. saimē – juridiskā analīze, izpildes kontrole un pakalpojumi (75%), 36. saimē – politikas plānošana (65%), 44. saimē – ārvalstu finanšu instrumentu vadība (64%), 19. saimē kopumā – informācijas tehnoloģijas (63%) un 7. saimē – diplomātiskā un konsulārā darbība (61%). 35. amatu saimē – politikas ieviešana – teju puse nodarbināto (47%) ir vecumā līdz 39 gadiem. Savukārt vecāka gadagājuma nodarbinātie visbiežāk sastopami 13. saimē – fiziskais un kvalificētais darbs (65% darbinieku ir vecumā virs 50 gadiem), 3. saimē – apsaimniekošana (49%), 10. saimē – ekspertīze un 14. saimē – grāmatvedība (abās 47% darbinieku ir vecumā virs 50 gadiem).

**2.2.10. attēls. Vakanču skaits biežāk sastopamajās amatu saimēs 2014. gada 30. novembrī**

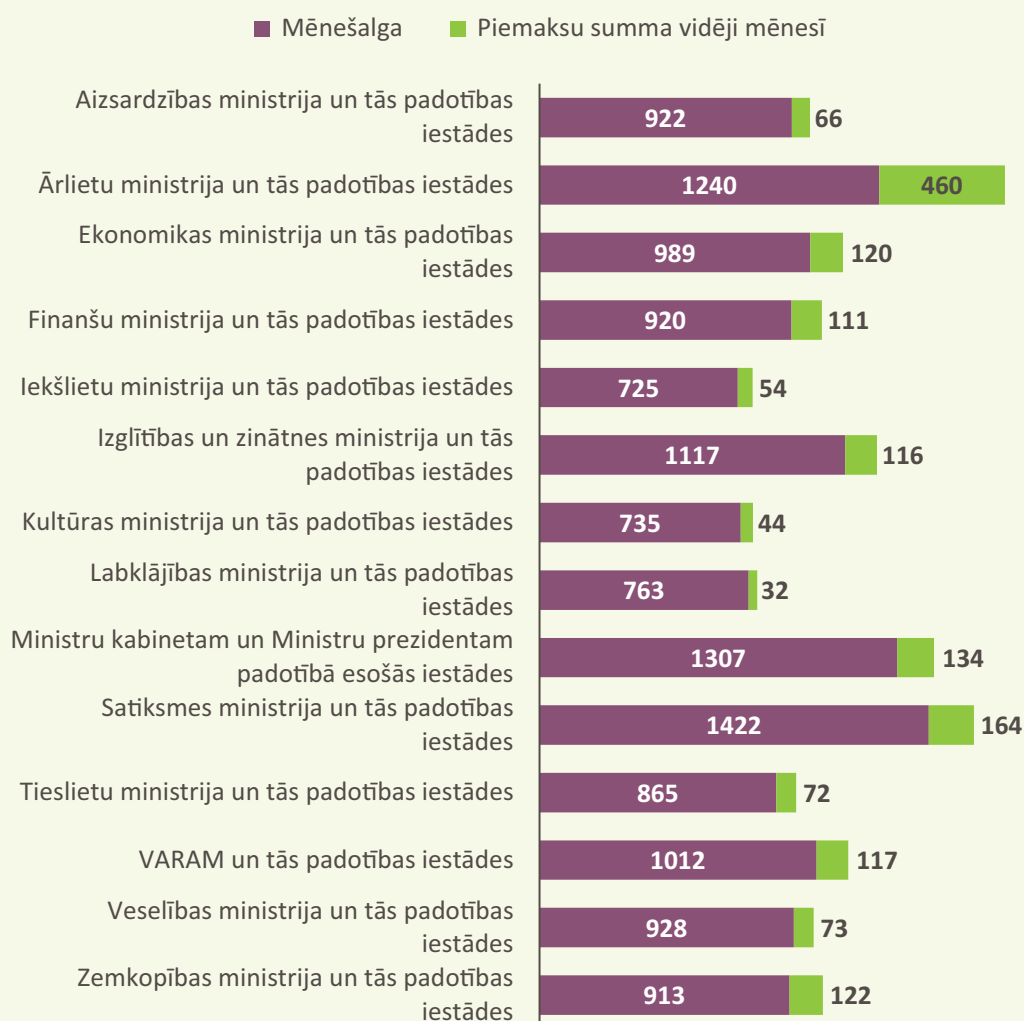


2014. gada nogalē Latvijas valsts pārvaldē kopumā bija 1468 vakances (sk. 2.2.10. attēlu). Skaitliski lielākais vakanču skaits bija 26.3. amatu saimē – privātpersonu kontrole (215), 44. amatu saimē – ārvalstu finanšu instrumentu vadība (122), 35. amatu saimē – politikas ieviešana (121) un 13. amatu saimē – fiziskais un kvalificētais darbs (119). Savukārt, aplūkojot datus proporcionāli amatu saimē nodarbināto skaitam, lielākais vakanču īpatsvars bija 13. amatu saimē – fiziskais un kvalificētais darbs (19%), 10. amatu saimē – ekspertīze (14%), 21. amatu saimē – juridiskā analīze, izpildes kontrole un pakalpojumi (10%) un 20. amatu saimē – inženiertehniskie darbi (9%).

### 2.2.3. Valsts pārvaldes iestādēs nodarbināto atalgojums

Aplūkojot vidējo mēnešalgu (bruto) un piemaksu apmēru ministrijās un to padotības iestādēs kopā, redzama to būtiskā savstarpējā atšķirība (sk. 2.2.11. attēlu). 2014. gada janvārī – novembrī augstākā atlīdzība bija Ārlietu ministrijā un tās padotības iestādēs (vidēji 1700 EUR, no kuriem 460 EUR veido piemaksas), Satiksmes ministrijā un tās padotības iestādēs (vidēji 1586 EUR), kā arī Ministru kabinetam un Ministru prezidentam padotajās iestādēs (vidēji 1441 EUR). Savukārt zemākais atalgojums bija Iekšlietu ministrijā un tās padotības iestādēs (vidēji 779 EUR), Kultūras ministrijā un tās padotības iestādēs (vidēji 780 EUR) un Labklājības ministrijā un tās padotības iestādēs (vidēji 795 EUR). Piemaksu apmērs dažādās ministrijās un to padotības iestādēs atšķiras – vislielākā piemaksa blakus mēnešalgai ir sastopama Ārlietu ministrijā un tās padotības iestādēs, viszemākā – Kultūras un Labklājības ministrijās un to padotības iestādēs (sk. 2.2.11. attēlu).

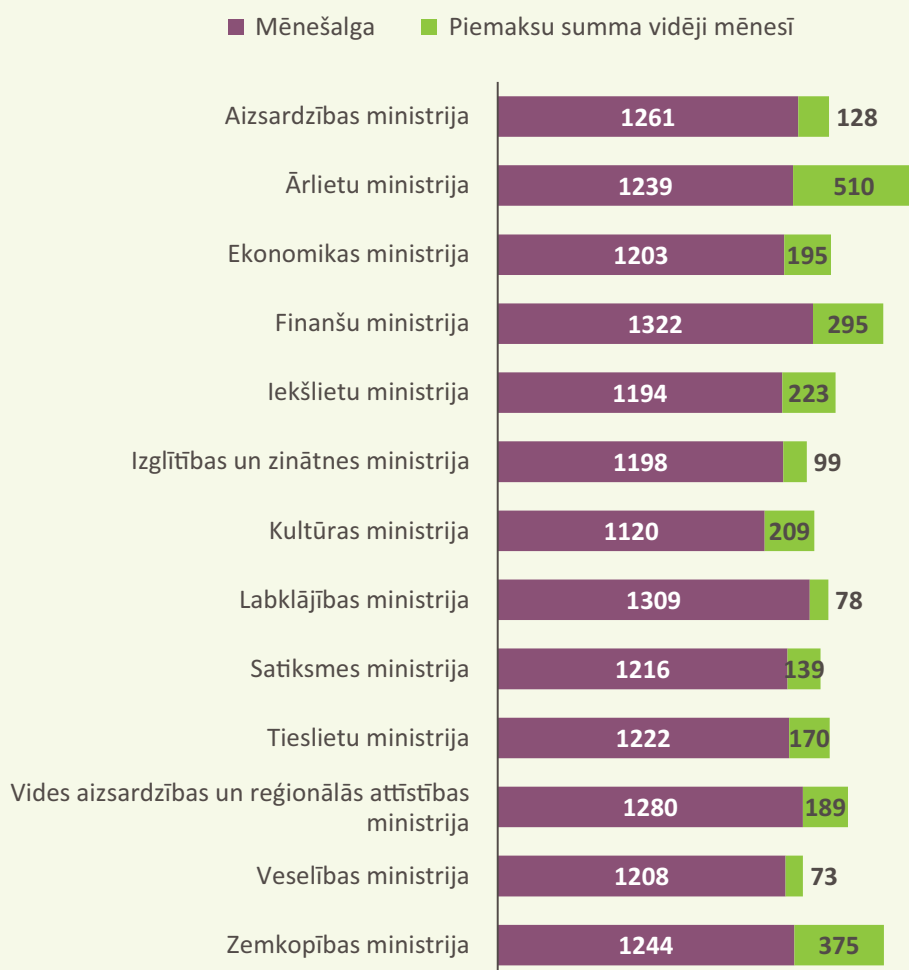
## 2.2.11. attēls. Vidējās mēnešalgas un piemaksu apmērs ministrijās un to padotības iestādēs 2014. gada janvārī – novembrī (EUR, bruto)



Statistikas datu analīze parāda, ka ministrijās un to padotības iestādēs, kur vidējais atalgojums ir augstāks, ir lielāks gados jaunu darbinieku īpatsvars – piemēram, Ārlietu ministrijā un tās padotības iestādēs un Satiksmes ministrijā un tās padotības iestādēs. Tajā pašā laikā valsts tiešās pārvaldes iestādēs, kur vidējais atalgojums ir zemāks, arī gados jauno darbinieku īpatsvars ir zemāks – piemēram, Labklājības ministrijā un tās padotības iestādēs un Kultūras ministrijā un tās padotības iestādēs.

Aplūkojot vidējo mēnešalgu un piemaksu apmēru atsevišķi tikai ministrijās (sk. 2.2.12. attēlu), redzams, ka 2014. gada nogalē lielākā darba samaksa bija Ārlietu ministrijā (vidēji 1750 EUR), Zemkopības ministrijā (vidēji 1620 EUR) un Finanšu ministrijā (vidēji 1618 EUR). Savukārt zemākais atalgojums bija Izglītības un zinātnes ministrijā (vidēji 1297 EUR) un Veselības ministrijā (vidēji 1280 EUR). Lai gan vidējās mēnešalgas atšķirības amplitūda dažādās ministrijās ir šaurāka, nekā tā ir novērojama, ja salīdzina ministrijas un to padotībā esošās iestādes kopā, piemaksu apmērs ministriju starpā būtiski atšķiras. Piemēram, visaugstākās piemaksas 2014. gadā bija Ārlietu ministrijā, savukārt divās tās padotībā esošajās iestādēs (Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariātā un Tiešās pārvaldes iestādē „Latvijas institūts”) vidējais piemaksu apmērs ir zems. Šis piemērs raksturo atšķirīgo atalgojuma politiku valsts tiešajās pārvaldes iestādēs, no kurām dažām ir raksturīga ievērojami dāsnāka piemaksu politika nekā citām.

## 2.2.12. attēls. Vidējās mēnešalgas un piemaksu apmērs ministrijās 2014. gada janvārī – novembrī (EUR, bruto)



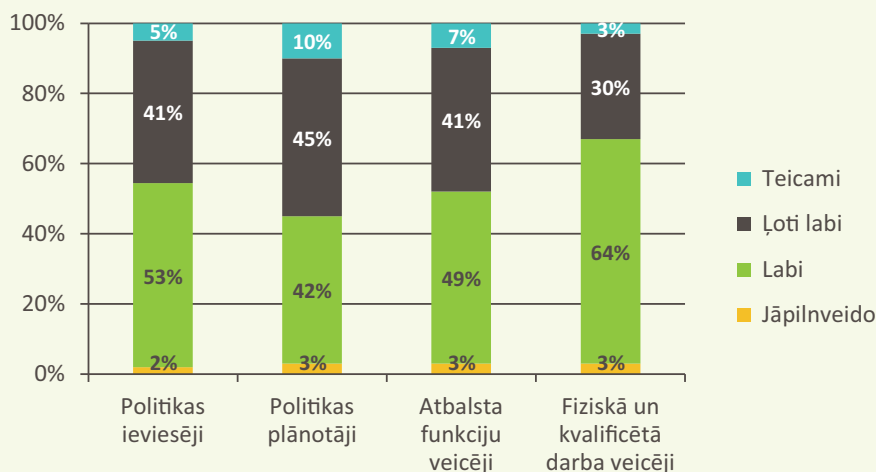
### 2.2.4. Valsts pārvaldes darbinieku kvalifikācijas vērtējums

Valsts pārvaldes darbinieku kvalifikācijas vērtējums iestādēs tiek īstenots saskaņā ar 10.07.2012. Ministru kabineta noteikumiem Nr. 494 „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”. Saskaņā ar noteikumiem nodarbināto darba izpildes vērtēšanu veic tā tiešais vadītājs, savukārt iestādes vadītāju darba vērtēšanu veic speciāli izveidota vērtēšanas komisija. Noteikumos doti arī vērtēšanas kritēriji un dažādu līmeņa novērtējumu definīcijas. Novērtējuma rezultāti tiek ievadīti „Novērtēšanas elektroniskās veidlapas informācijas sistēmā” (sistēma NEVIS), kuras pārziņe ir Valsts kanceleja. Pētījuma vajadzībām bija pieejami novērtējumi, kas veikti par 2013. gadu.

NEVIS sistēmā vērtējumi pieejami atbilstoši Ministru kabineta noteikumos ieviestajam dalījumam amatu grupās, kas veikta pēc to pamatfunkcijas (politikas plānotāji, politikas ieviesēji, atbalsta funkciju veicēji, fiziskā un kvalificētā darba veicēji, vadītāji (zemākā līmeņa vadītāji, vidējā līmeņa vadītāji un augstākā līmeņa vadītāji)).

Dati par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu parāda, ka kopumā saņemtais novērtējums ir pozitīvs. Tajā pašā laikā atsevišķās amatu kategorijās nodarbināto darba izpildes kopējais novērtējums ir augstāks nekā citās. Piemēram, vairāk kā puse politikas plānotāju (55%) par darba izpildi saņēmusi teicamu vai ļoti labu kopējo novērtējumu, tāpat šādu novērtējumu par savu darbu saņēmusi arī teju puse politikas ieviesēju (46%) un atbalsta funkciju veicēju (48%) (sk. 2.2.13. attēlu). Savukārt fiziskā un kvalificētā darba veicēju vidū kopējo novērtējumu „teicami” vai „ļoti labi” par darba izpildi saņēmusi vien trešā daļa nodarbināto (33%).

### 2.2.13. attēls. Darba izpildes kopējais novērtējums galvenajās amatu grupās (katra novērtējuma saņemšanas īpatsvars %)

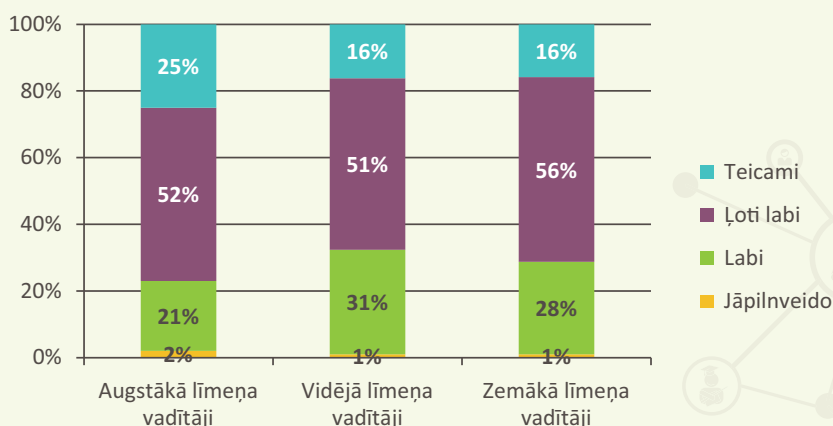


Saskaņā ar 10.07.2012. MK noteikumiem Nr. 494 vērtējumu „teicami” drīkst pielietot, ja darba izpilde pārsniedz prasības visā novērtēšanas periodā, savukārt „labi” – ja darba izpilde pilnībā atbilst prasībām visā novērtēšanas periodā. Vērtējums „jāpilnveido” pielietojams, ja darba izpilde neatbilst daļai prasību visā novērtēšanas periodā. Aplūkojot dažādu amatu grupu darba saturu, ir vienkāršāk pamatot vērtējumu „teicami” darbiniekam, kura funkcijās ietilpst garīgais darbs, piemēram, politikas plānošana, nevis fiziskais vai kvalificētais darbs, kad galvenie darba pienākumi ir saistāmi ar esošās kārtības uzturēšanu un dažādu ikdienas pienākumu veikšanu.

Vienlaikus tikai retos gadījumos vadītāji ir novērtējuši veikto darbu ar „jāpilnveido” un vispār nav pielietojuši vērtējumu „neapmierinoši”, tādējādi izmantojot galvenokārt tikai skalas salīdzinoši pozitīvo vērtējumu gradāciju. Tā kā kopumā novērtēšanas rezultāti ir ļoti augsti, tie neparāda objektīvu situāciju valsts pārvaldē un apgrūtina to jomu noteikšanu, kurās nepieciešama darba snieguma uzlabošana. Šādi vērtēšanas rezultāti liecina arī par vadītāju nepietiekošām personāla kompetenču novērtēšanas prasmēm, ko apliecina ekspertu interviju rezultāti.

Dažāda līmeņa vadītāji salīdzinoši biežāk nekā citi valsts pārvaldē nodarbinātie par darba izpildi saņēmuši teicamu vai ļoti labu kopējo novērtējumu (sk. 2.2.14. attēlu). Tomēr interesanti, ka biežāk kopējo novērtējumu „teicami” vai „ļoti labi” par darba izpildi saņēmuši augstākā līmeņa (77%) un zemākā līmeņa (72%) vadītāji, nekā vidējā līmeņa vadītāji (67%). Vienlaikus šis vērtējums vislielākā mērā disonē ar pētījumā intervēto cilvēkresursu vadības ekspertu viedokli par vadītāju kompetenču trūkumu valsts pārvaldē. Šāda atšķirība ļauj secināt, ka vadītāju vērtējumu varētu ietekmēt, pirmkārt, intervēto ekspertu novērotā tendence, ka zemāks vadītāja vērtējums ir uzskatāms par viņa autoritātes diskreditēšanu, un, otrkārt, ka vadītājs tiek vērtēts šaurākā izpratnē – drīzāk kā eksperts un savas nozares profesionālis (autoritāte), nevis kā komandas veidotājs un iedvesmotājs (līderis).

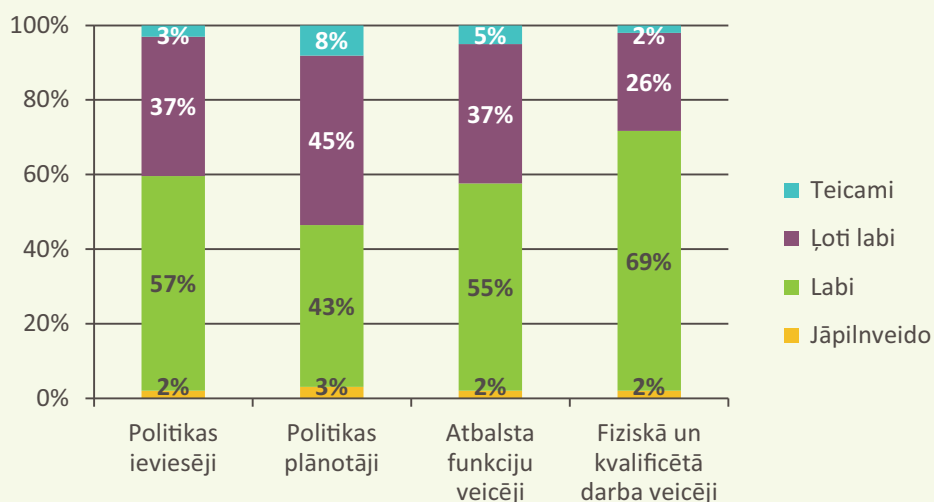
### 2.2.14. attēls. Dažāda līmeņa vadītāju darba izpildes kopējais novērtējums (katra novērtējuma saņemšanas īpatsvars %)



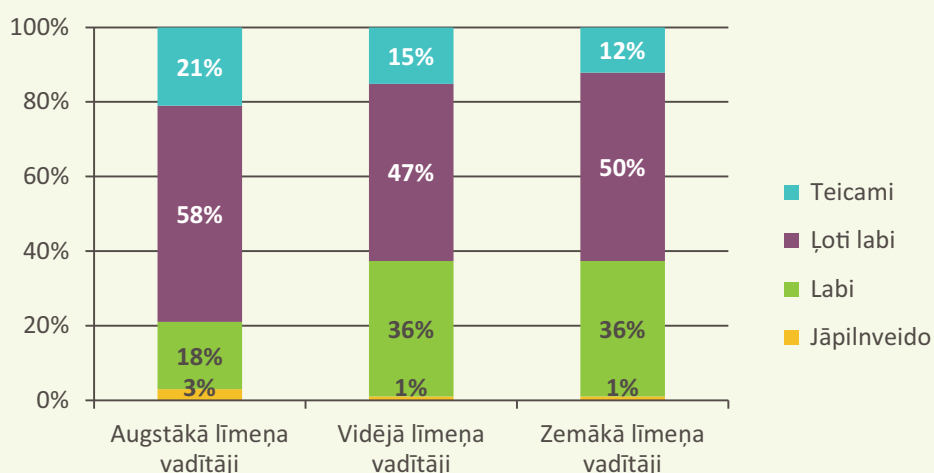
Aplūkojot valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto kompetenču novērtējumu (sk. 2.2.15. attēlu), redzams, ka atsevišķās amatu grupās nodarbinātajiem tas ir augstāks nekā citās, turklāt to vērtējums atšķiras no darba kopējā izpildes vērtējuma. Lielāks īpatsvars to, kuri kompetenču novērtējumā saņēmuši „teicami” vai „ļoti labi”, ir politikas plānotāju vidū (58%). Šādu kompetenču novērtējumu saņēmuši arī 42% atbalstu funkciju veicēji, 40% politikas ieviesēji un tikai 28% fiziskā un kvalificētā darba veicēji.

Savukārt kā redzams 2.2.16. attēlā, lielākā daļa augstākā līmeņa vadītāju saņēmuši augstu kompetenču novērtējumu – 79% saņēmuši novērtējumu „teicami” vai „ļoti labi”. Salīdzinoši retāk šādu kompetenču novērtējumu saņēmuši vidējā līmeņa (62%) un zemākā līmeņa (62%) vadītāji.

**2.2.15. attēls. Kompetenču novērtējums galvenajās amatu grupās (katra novērtējuma saņemšanas īpatsvars %)**



**2.2.16. attēls. Dažāda līmeņa vadītāju kompetenču novērtējums (katra novērtējuma saņemšanas īpatsvars %)**



10.07.2012. MK noteikumu Nr. 494 35. punkts regulē, kādas kompetences vērtējamas katrā amatu grupā. Aplūkojot valsts tiešās pārvaldes vadītāju kompetenču vērtējumus, papildus jāņem vērā vairāki MK noteikumos izvirzītie nosacījumi. Pirmkārt, atšķiras vērtējamo kompetenču saraksts un skaits katram vadītāja līmenim, otrkārt, augstākā līmeņa vadītāji tiek vērtēti reizi divos gados. Saskaņā ar MK noteikumiem zemākā līmeņa vadītājiem novērtē vismaz trīs no astoņām noteikumos definētajām kompetencēm, vidējā līmeņa vadītājiem – vismaz četras un augstākā līmeņa vadītājiem – vismaz piecas no deviņām kompetencēm. Visām amatu grupām obligāti vērtējamā kompetence ir „ētiskums”, tāpēc turpinājumā, biežāk vērtēto kompetenču sarakstā, tas atsevišķi netiek norādīts.



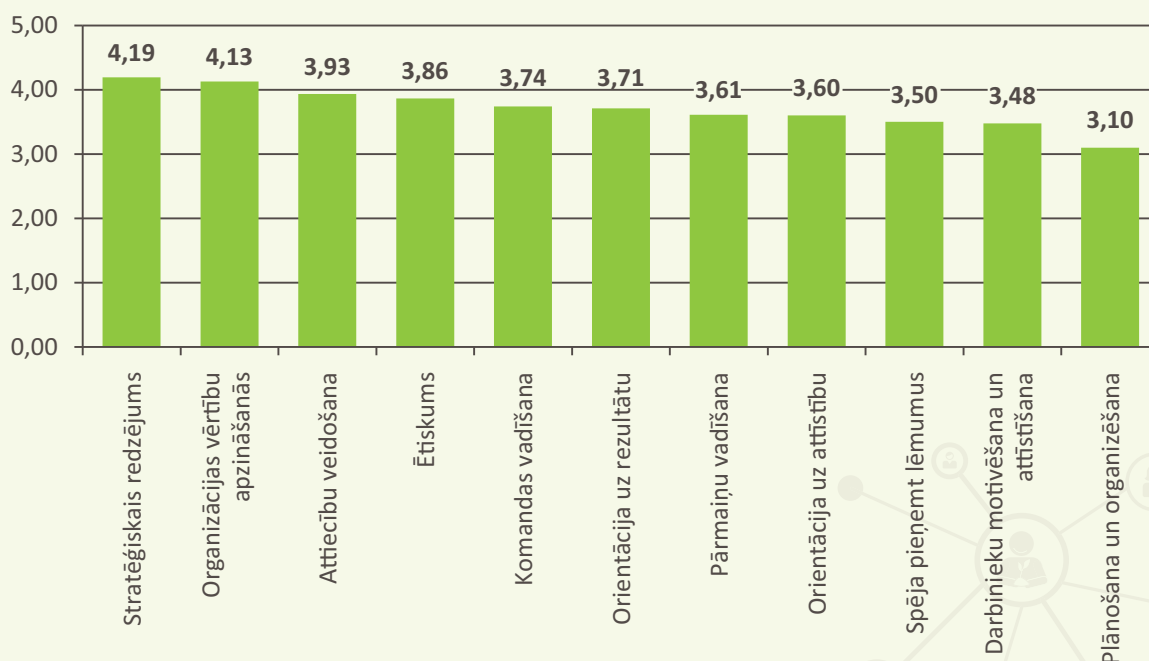
Saskaņā ar Valsts kancelejas sagatavoto apkopojumu no NEVIS sistēmas, 14 iestāžu (12 ministriju, izņemot Aizsardzības ministrijas, Valsts kancelejas un Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja) starpā visbiežāk vērtētās augstākā līmeņa vadītāju kompetences bija stratēģiskais redzējums (86% gadījumu), orientācija uz rezultātu sasniegšanu (79%) un spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību un darbinieku motivēšana un attīstīšana (abas kompetences vērtētas 64% gadījumu). Visretāk (29% gadījumu) vērtētas orientācijas uz attīstību un (36% gadījumu) attiecību veidošanas un uzturēšanas un organizācijas vērtību apzināšanās kompetences. Pārmaiņu vadība kā kompetence vērtēta 43% augstākā līmeņa vadītāju.

Vidējā līmeņa vadītāju gadījumā, apkopojot 13 iestāžu datus (iepriekš minētās, izņemot Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroju), visbiežāk vērtētās kompetences bija orientācija uz rezultātu sasniegšanu (85% gadījumu), plānošana un organizēšana (77%) un spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību un darbinieku motivēšana un attīstīšana (abas kompetences vērtētas 69% gadījumu). Visretāk (15% gadījumu) vērtētas attiecību veidošanas un uzturēšanas un orientācijas uz attīstību kompetences. Savukārt zemākā līmeņa vadītāju gadījumā visbiežāk tika vērtētas rezultātu sasniegšanas (69% gadījumu), komandas vadīšanas un plānošanas un organizēšanas kompetences (abas – 62% gadījumu), bet visretāk – orientācija uz rezultātu sasniegšanu (8%).

Apkopojot visu līmeņu vadītāju kompetenču vērtēšanas biežumus, redzams, ka visretāk vērtētās ir orientācija uz attīstību, attiecību veidošanas un uzturēšanas un organizācijas vērtību apzināšanās kompetences, savukārt ārvalstu literatūras izpēte rāda, ka tās ir būtiskas nākotnes vadītājiem. Šo kompetenču retā izvēle vērtēšanai rada informācijas trūkumu par Latvijas valsts pārvaldes vadītāju gatavību darboties un būt efektīviem nākotnes mainīgajā un neskaidrajā vidē, kā arī liecina par zināmu izpratnes trūkumu par šo kompetenču nozīmīgumu un orientēšanos uz īstermiņa mērķiem.

Ņemot vērā pētījumā intervēto ekspertu vērtējumu, kādas kompetences visvairāk trūkst Latvijas publiskajā pārvaldē, Valsts kanceleja, izmantojot NEVIS pieejamo informāciju, papildus sagatavoja pārskatu par augstākā līmeņa vadītāju dažādu kompetenču vidējo vērtējumu 2013. gadā (sk. 2.2.17. attēlu). Šis vērtējums nav tieši salīdzināms ar iepriekš minēto biežāk vērtēto kompetenču sarakstu, jo sagatavots par dažādiem laika posmiem, aptverot mazliet atšķirīgu institūciju sarakstu (14 iestādes – 11 ministrijas, Valsts kanceleja, Pārresoru koordinācijas centrs un Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs).

**2.2.17. attēls. Augstākā līmeņa vadītāju kompetenču vidējais vērtējums 2013. gadā**

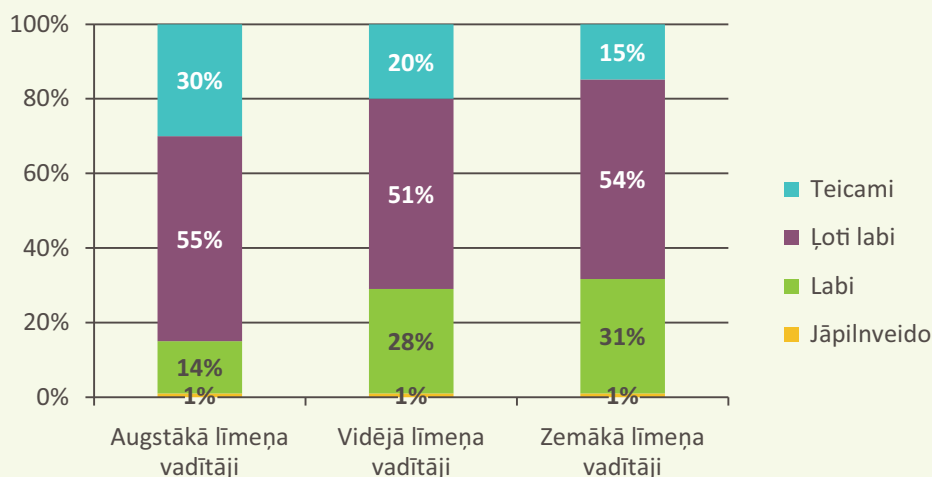


Piezīme: kompetences vērtētas skalā no 1 (neapmierinoši) līdz 5 (teicami)

Aplūkojot 14 valsts tiešās pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāju detalizēto kompetenču vidējo vērtējumu, redzams, ka visaugstākais vērtējums ir stratēģiskā redzējuma kompetencēm (vidēji 4,19 punkti 5 punktu skalā), kas ir vienlaikus arī viena no biežāk vērtētajām kompetencēm kopumā, savukārt otra visaugstāk vērtētā kompetence – organizāciju vērtību apzināšanās – kopumā ir vērtēta reti, tāpēc tās vidējo vērtējumu būtiski nosaka atsevišķie augstie novērtējumi. Salīdzinoši viszemāk ir novērtētas plānošanas un organizēšanas kompetences (3,10 punkti). Aplūkojot vērtējumu institūciju griezumā, redzams, ka pastāv būtiskas atšķirības – dažu iestāžu vadītāju vērtējumā dominē augstāki novērtējumi (piemēram, „teicami” un „labi”), citu – zemāki novērtējumi (piemēram, „labi”), kas var liecināt par vērtējuma kritēriju atšķirīgu interpretāciju un pielietojumu vadītāju novērtēšanā.

Kā redzams 2.2.18. attēlā, lielākā daļa augstākā līmeņa vadītāju saņēmuši augstu profesionālās kvalifikācijas novērtējumu – 85% saņēmuši novērtējumu „teicami” vai „ļoti labi”. Salīdzinoši retāk šādu kompetenču novērtējumu saņēmuši vidējā līmeņa (71%) un zemākā līmeņa (69%) vadītāji. Profesionālās kvalifikācijas vērtējuma un darba izpildes kopējā novērtējuma salīdzinājums apliecina pieņēmumu, ka vadītāju gadījumā profesionalitātei ir būtiska ietekme uz darba izpildes kopējo novērtējumu.

**2.2.18. attēls. Dažāda līmeņa vadītāju profesionālās kvalifikācijas novērtējums (katra novērtējuma saņemšanas īpatsvars %)**



## 2.3. ES dalībvalstu pieredzes izpēte darbaspēka novecošanās problēmu risināšanā

### 2.3.1. Francija

Lai novērstu darbinieku vēlmi agrīni pensionēties, Francija ir pieņēmusi vairākus strukturālos pasākumus, tai skaitā palielinājusi iemaksu veikšanai obligāto gadu skaitu, kas dod tiesības saņemt pensiju. Citi pasākumi, kas ieviesti 2000.-šo gadu vidū, ir vecuma ierobežojumu atcelšana darba uzsākšanai valsts pārvaldē/civildienestā un mobilitātes veicināšana tās ietvaros. Kaut arī šo pasākumu tiešais mērķis nebija cīnīties ar novecošanās izraisītajām sekām, tiem būtu jāveicina jaunu darbinieku piesaistišana.<sup>145</sup> Saskaņā ar 2.1.1. nodaļā attēloto informāciju, šobrīd Francija ir viena no tām ES dalībvalstīm, kurā ir viszemākais nodarbināto virs 50 gadu vecuma īpatsvars valsts pārvaldē (29% 2014. gadā).

2012. gadā Francijas premjerministram tika iesniegts ziņojums par novecošanās problēmām Francijas civildienestā un turpmāko stratēģiju. Tās mērķis bija plašāks nekā tikai atsevišķas cilvēkresursu vadības pieejas izstrādāšana gados vecākajam darbaspēkam, proti, stratēģijas mērķis bija pielāgot

145 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p. 21.

cilvēkresursu vadību un darba apstākļus visu nodarbināto vajadzībām un radīt labākus nosacījumus darba un ģimenes dzīves saskaņošanai, kas varētu veicināt ilgāku iesaistīšanos aktīvajā nodarbinātībā. Šajā ziņojumā tika noteikti svarīgākie cilvēkresursu vadības pasākumi, kuri visvairāk ievēro dažādu vecuma grupu vajadzības to profesionālās dzīves laikā:

- Brīvo vietu aizpildīšana saskaņā ar statistiku un zinātnisku analīzi vecuma pārvaldības jomā publiskajā sektorā.
- Uzlabot ar darbu saistīto apmācību pieejamību un veicināt vieglu profesionālu pāreju uz jaunām funkcijām, it īpaši karjeras beigās.
- Uzlabot valsts iestāžu darbinieku profesionālo orientāciju visas viņu profesionālās dzīves laikā un sniegt labāku atbalstu karjeras veidošanā, sniedzot ekspertu novērtējumu karjeras vidus posmā.
- Dažādot profesionālās karjeras, novēršot situāciju, ka valsts iestāžu darbinieki karjeras virsotni sasniedz 50 gadu vecumā.
- Novērst situācijas, kad var rasties profesionāla darbnespēja, biežāk izmantojot darba psihologus.
- Uzlabot zināšanu un kompetenču organizāciju.
- Veicināt starppaaudžu mācīšanās un vadības kultūru.<sup>146</sup>

Galvenais jautājums, kam Francijā tiek pievērsta uzmanība, ir kā nākotnē nodrošināt valsts iestāžu darbinieku nodarbinātību apstākļos, kad viņu karjera kļūst ilgāka, nekā tā bija pagātnē. Būtiska uzmanība stratēģijā ir vērsta investīcijām karjeras plānošanā un mobilitātes attīstīšanā. Pēdējo gadu laikā ir pieņemti dažādi instrumenti, kas veicina profesionālo mobilitāti un attīsta dažādus un garākus karjeras „ceļus”. Ar šo instrumentu palīdzību lineārās, augšup vērstās un nepārtrauktās karjeras aizvien vairāk tiks aizvietotas ar „līkloču karjerām”, otrajām vai pat trešajām karjerām, lai kompensētu prasmju trūkumu un to zudumu. Visas iepriekš minētās cilvēkresursu politikas izmaiņas atspoguļo tendenci veidot individualizētas karjeras un uz kompetencēm balstītu nodarbinātību.<sup>147</sup>

Vēl viens būtisks pasākums Francijas kontekstā, kas veidots, lai labāk risinātu demogrāfisko izmaiņu sekas, ir cilvēkresursu vadības instruments, kas atbalsta ilgtermiņa personāla, funkciju un kompetenču politikas plānošanu. Šī instrumenta, *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* (GPEC), uzdevums ir novērst prasmju un kompetenču iztrūkumu vidē, ko raksturo straujas ekonomiskas, tehnoloģiskas un demogrāfiskas pārmaiņas. 90.gadu sākumā valdība izveidoja institūciju, kas regulāri analizē aktuālo publiskā sektora nodarbinātības situāciju un prognozē nākotnē nepieciešamās kompetences, darbinieku skaitu, kas pensionēsies, u.tml.<sup>148</sup>

Šī instrumenta pielietojums paredz ievērot trīs secīgus posmus. Pirmkārt, veikt situācijas analīzi un identificēt cilvēkresursu problēmas, otrkārt, izstrādāt rīcības plānu problēmu risināšanai, treškārt, īstenot rīcības plānu un novērtēt tā ietekmi.<sup>149</sup> Papildus ir izstrādātas praktiskas vadlīnijas (konkrētu jautājumu formā), piemēram, par to, kā veikt atsevišķa amata vai amatu grupu novērtējumu, kā noteikt amatiem un amatu grupām nepieciešamās kompetences (kopējās un specifiskās kompetences), kā izveidot amatu nomenklatūru, t.sk. amatu aprakstus, kā veikt darbinieku novērtējumu. Vadlīnijas ir veidotas salīdzinoši vispārīgā formā, lai tās varētu izmantot gan individuālos, gan grupu novērtējumos neatkarīgi no nozares vai organizācijas darbības jomas.<sup>150</sup>

146 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, pp. 45.-46. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts 19.01.2015.)

147 Ibid.

148 Ibid.

149 La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Competences. RH Organisation. Formation Conseil En Organisation Et Management Des Entreprises. Pieejams: [http://www.rh-organisation.fr/dossiers\\_pdf/la-gestion-des-emplois-et-des-competences.pdf](http://www.rh-organisation.fr/dossiers_pdf/la-gestion-des-emplois-et-des-competences.pdf) (skatīts 05.02.2015.)

150 Les bases de la Gestion des Ressources Humaines – DESS MRH 2003. Fiches Techniques. Pieejams: <http://www.e-rh.org/documents/baseRH1.pdf> (skatīts 05.02.2015.)

Papildus GPEC ir izveidots kompetenču katalogs *Répertoire Interministériel des Métiers de l'État* (RIME), kura galvenais mērķis ir nodrošināt un palielināt starpministriju darbinieku mobilitāti.<sup>151</sup> Katalogs pirmo reizi tika publicēts 2006.gadā, bet tā jaunākā redakcija ir sagatavota 2010.gadā. Visi valsts pārvaldes darbinieku amati ir strukturēti 26 jomās, kas aptver gan politikas nozares un apakšnozares, gan noteiktu funkciju grupas, piemēram, politikas plānošana un veidošana, diplomātija, drošība, augstākā izglītība, kultūra un nacionālais mantojums, tieslietas, loģistika, cilvēkresursu vadība, komunikācija u.tml. Katra no šīm jomām ir īsi definēta, uzskaitīti tai atbilstošie amati. Katrs amats ir kodolīgi raksturots pēc šādām kategorijām: vispārējā definīcija, galvenie pienākumi, prasmes, zināšanas, īpašie nosacījumi, novērtēšanas principi. Šāds valsts pārvaldes amatu katalogs ļauj ne tikai nodrošināt darbinieku mobilitāti starpministriju līmenī, skaidri definējot katra amata pamata prasības, bet vienlaikus ir instruments, kas ļauj nodrošināt valsts pārvaldes darba caurspīdīgumu, parādot sabiedrībai, ko dara valsts pārvaldes darbinieki, tādējādi veidojot valsts pārvaldes tēlu un ceļot tās prestižu sabiedrībā.<sup>152</sup> Tas arī sniedz dažādiem amatiem nepieciešamo prasmju sarakstu, kas būtu ņemams vērā, izstrādājot vai piedāvājot apmācību programmas un dod iespēju vairākām ministrijām organizēt kopīgus konkursus uz vakantajām amatu vietām.<sup>153</sup>

Lai uzlabotu mobilitāti valsts civildienesta ietvaros, ir sagatavota datu bāze, kas pieejama Civildienesta ministrijas mājas lapā – starpministriju nodarbinātības apmaiņa. Šajā platformā tiek publicētas vakances uz ierēdņu amatiem dažādās ministrijās. Tāpat ieviesti citi pasākumi, kas veicina vertikālo un horizontālo mobilitāti, ļaujot ierēdņiem uzsākt otro karjeru valsts sektorā vai ļaujot veikt izmaiņas karjeras vidus posmā vairākām valsts nodarbināto kategorijām. Šī politika īpaši domāta skolotājiem, kas pēc 15 gadu strādāšanas savā profesijā vēlas turpināt karjeru administratīvos amatos, lielu uzņēmumu darbiniekiem, kam ir ierēdņa statuss un kuri vēlas vēlreiz pievienoties civildienestam, un bijušajiem militārajiem darbiniekiem, kas pēc bruņoto spēku pamešanas vēlas turpināt karjeru valsts pārvaldē. Šo pasākumu mērķis ir pēc iespējas kompensēt darbinieku un prasmju trūkumu, ko rada pensionēšanās attiecīgajā sektorā.<sup>154</sup>

Lai gan 2007. gada OECD publikācijā<sup>155</sup> atrodama informācija, ka līdzās reformām ieviestas arī jaunas apmācību programmas, kas lielākoties ir gadījuma rakstura, bet konkrētas apmācības, kuru mērķis būtu kompensēt prasmju trūkumu saistībā ar apjomīgo pensionēšanos, nav ieviestas, jaunākos dokumentos, piemēram, 2012. gadā Francijas premjerministram iesniegtajā ziņojumā, ietvertā informācija liecina, ka Francijā tiek īstenotas dažādas apmācības un pasākumi novecošanās problemātikas risināšanai, taču to īstenošana nenotiek sistemātiski, jo atsevišķas iestādes šajā jomā darbojas neatkarīgi viena no otras.

Kopumā publiskā sektora pievilcīguma palielināšana nav Francijas novecošanās politikas galvenais mērķis, jo šobrīd nepastāv civildienesta atlases grūtības, izņemot dažus amatus, par kuriem pastāv konkurence ar privāto sektoru.<sup>156</sup>

Pirms šiem ar novecošanos saistītajiem pasākumiem, Francijas valdība 2007. gadā uzsāka reformu programmu „Publisko politiku vispārējs pārskats” (*Revision generale des politiques publiques* (RGPP)), kas tobrīd bija vienīgā iniciatīva OECD valstu starpā. Tās mērķis bija vienlaicīgi īstenot reformas, kuru mērķis ir uzlabot publisko pakalpojumu kvalitāti, samazināt izmaksas (tai skaitā personāla izmaksas un programmu izmaksas) un uzlabot centrālās valdības rīcībspēju. Reformu programmas galvenie uzdevumi bija: 1) uzlabot pakalpojumus to lietotājiem, 2) racionalizēt publiskos izdevumus, 3) modernizēt

151 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, pp. 46-47. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts 19.01.2015.)

152 *Répertoire interministériel des métiers de l'État*. Deuxième édition. Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. 2010. Pieejams: [http://rime.fonction-publique.gouv.fr/bibliotheque/docs/Rime\\_2010.pdf?PHPSESSID=fffb6fcc166d0de9baf06c640071e75b](http://rime.fonction-publique.gouv.fr/bibliotheque/docs/Rime_2010.pdf?PHPSESSID=fffb6fcc166d0de9baf06c640071e75b) (skatīts 05.02.2015.)

153 OECD (2013). *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, p. 291.

154 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p. 156.

155 Ibid, pp. 156-157.

156 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p. 155.

centrālās valdības cilvēkresursu pārvaldību. Kopš programmas uzsākšanas ir ieviestas vairāk nekā 500 aktivitātes – no tām 119 ir oficiāli pabeigtas, bet 392 tiek vēl īstenotas.<sup>157</sup>

Viena no iniciatīvām, kā samazināt izmaksas, bija valsts pārvaldē strādājošo skaita samazināšana. Lai to īstenotu, tika ieviesta politika neaizvietot vienu no diviem pensijā aizejošajiem ierēdņiem.<sup>158</sup> Tā rezultātā 2008. gadā tika likvidētas 75 000 darba vietas un 2009. gadā – 45 000, kas atbilst 5% valdības darba vietu šo divu gadu laikā.<sup>159</sup> Aplēses liecina, ka līdz 2013. gadam tādējādi tiktu likvidētas 150 000 darba vietas.<sup>160</sup>

RGPP programmas ietvaros tika īstenota iniciatīva iesaldēt ierēdņu algas. Valdībai ir tiesības arī atlaist darbiniekus, ar kuriem noslēgti beztermiņa līgumi, taču pirms tam viņiem ir jāpiedāvā pārcelšanas iespējas uz citu darbavietu. Ar pievilcīgiem pabalstiem regulāri tiek veicinātas brīvprātīgas aiziešanas no darba.<sup>161</sup>

Cits RGPP reformu aspekts ir saistīts ar ierēdņu rekrutēšanu, ieviešot nozīmīgas reformas konkursu rīkošanā uz vakantajiem amatiem – centralizējot komunikāciju saistībā ar konkursiem (izveidota speciāla interneta lapa SCORE), centralizējot konkursu pārraudzības procesu un iesaistot profesionālu atlases komisiju. Šīs reformas vērstas uz konkursu apvienošanu, virzoties uz kopīgiem konkursiem vairāku organizāciju starpā. Konkursu rīkošanas pieeja ir kļuvusi profesionālāka, ir ieviesti motivācijas testi, intervijas par pašreizējo darbu, orientācijas sesijas un kolektīvās intervijas, personības testi, praktiski uzdevumi u.c. Tomēr, lai gan šie testi ieteikti, tie netiek bieži pielietoti. Iestādes iekšējā konkursa gadījumā tiek pieļauta iespēja eksāmenu aizstāt ar jaunām atlases metodēm, kur kandidāts demonstrē savas kompetences un profesionālās zināšanas. Atsevišķos gadījumos tiek pieļauta darbinieku rekrutēšana bez konkursa, dodot iespēju gados jauniem interesentiem iegūt līdz diviem gadiem ilgu apmācību pirms pieņemšanas darbā, kam seko eksāmens. Neskatoties uz pielietoto procedūru dažādību, 2012. gadā OECD eksperti ieteica Francijai tās paplašināt vēl lielākā mērā, lai ļautu profesionāļiem ienākt civildienestā, piemēram, atteikties no akadēmiskiem konkursiem, ļaujot civildienestā ienākt pieredzējušiem darbiniekiem savas karjeras vidus posmā.<sup>162</sup>

RGPP arī ievieša nozīmīgas izmaiņas, kas ļauj novērtēt indivīdu sasniegumus un sasaistīt samaksu ar darba rezultātiem. 2007. gadā ar likumu tika atļauts ministrijām organizēt darbinieku intervijas ar vadību un sagatavot novērtējuma ziņojumus, kuru rezultātā darbinieki var tikt pazemināti vai paaugstināti amatā. Šīs sistēmas darbība sākotnēji tika pārbaudīta 13 ministrijās un deva pozitīvus rezultātus, jo ļāva darbiniekus novērtēt sarunu ceļā un izmantojot personalizētu un regulāru pārraudzības sistēmu. Kopš 2009. gada šī sistēma tika ieviesta visā valsts pārvaldē. Vienlaicīgi valdība pieņēma lēmumu sistematizēt uz darba rezultātiem balstītu ierēdņu samaksas sistēmu „funkciju un rezultātu prēmijas” formā (*Prime de fonction et de resultats*, PFR). Prioritāri tā tika attiecināta uz administratīvajiem darbiniekiem un augstākā līmeņa darbiniekiem. Šī prēmija sastāv no divām daļām. Viena no tām ņem vērā pienākumus, ekspertīzes līmeni un speciālas prasības attiecībā uz darbinieka veiktajām funkcijām, bet otra daļa ir balstīta uz indivīda novērtējuma procedūras rezultātiem un darbinieka sniegumu.<sup>163</sup>

157 OECD (2012). *OECD Public Governance Reviews: France: An International Perspective on the General Review of Public Policies*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, p. 3, 17.

158 Ibid, p. 172.

159 Bezes, P., Jeannot, G. (2013). *Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives*. Country Report as part of the COCOPS Research Project, p. 10. Pieejams: [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf) (skatīts 19.01.2015.)

160 OECD Human Resources Management Country Profiles: France (2012), p.2. Pieejams: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20France.pdf> (skatīts 19.01.2015.)

161 Ibid.

162 OECD (2012). *OECD Public Governance Reviews: France: An International Perspective on the General Review of Public Policies*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, pp. 194-203.

163 Ibid, p. 192.



### 2.3.2. Polija

Saskaņā 2.1.1. nodaļā attēloto informāciju, Polija ir viena no tām ES dalībvalstīm, kurā ir viszemākais nodarbināto virs 50 gadu vecuma īpatsvars valsts pārvaldē (27% 2014. gadā), kas kopumā raksturīgs jaunajām ES dalībvalstīm. Polija arī ir viena no ES dalībvalstīm, kurā dažādu reformu rezultātā no 2010. līdz 2011. gadam bija novērojams nodarbināto skaita samazinājums valsts pārvaldē. Papildus tam finanšu resursu konsolidācijas ietvaros tika īstenota arī valsts pārvaldē strādājošo algu iesaldēšana.<sup>164</sup> Kopumā Polijas pieredze rāda, ka jaunajās ES dalībvalstīs par aktuālāku jautājumu tiek uzskatīta publiskās pārvaldes efektivitātes paaugstināšana (ieskaitot kompetenču paaugstināšanu), nevis valsts pārvaldes darbaspēka novecošanās problēmu proaktīva risināšana. Neskatoties uz novecošanās problēmu zemāku aktualitāti Polijas valsts pārvaldē, sabiedrības novecošanās kopā ar ievērojamu Polijas darbaspēka migrāciju ir veicinājuši dažādu politikas dokumentu izstrādi (īpaši aktīvi kopš 2008. gada), kas vērstas uz šīs problēmas risināšanu<sup>165</sup>.

Diskusija par aktīvas novecošanās nodarbinātības politikām Polijā uzsākās salīdzinoši vēlu – 1990.-to gadu otrajā pusē, kad tikai uzsākta pensiju reforma. Pēc iestāšanās Eiropas Savienībā Polijai kļuva saistošas tās politikas mērķi un prioritātes, tajā skaitā, aktīvās novecošanās jautājumi. „Starppaaudžu solidaritātes programma” (*Program Solidarność Pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*), kura tika uzsākta 2008. gadā, bija pirmais vispusīgais un strukturētais mēģinājums mobilizēt vecākās paaudzes potenciālu Polijā. Viens no programmas mērķiem bija virzīts uz produktīva nodarbinātības ilguma palielināšanu. Šī programma bija pirmā un līdz šim arī vienīgā, kura tika izstrādāta, lai veicinātu iedzīvotāju 50 un vairāk gadu vecumā ekonomisko aktivitāti. Intensīvāka aktīvās novecošanās politiku ieviešana Polijā sākās 2012. gadā, Eiropas aktīvās novecošanās gada ietvaros. Polijas Darba un sociālo lietu ministrija izstrādāja plašu programmu „Vecākās paaudzes sociālās aktivitātes valdības programma 2012. – 2013. gadam” (*Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013*), kuras mērķis bija izveidot apstākļus, lai ilgāk saglabātu vecākās paaudzes sociālo un ekonomisko aktivitāti. Atbilstoši šim mērķim, programmai bija četras prioritātes – izglītība, iesaistišanās paaudžu aktivitāti un starppaaudžu sadarbību veicinošajās norisēs, sociālā līdzdalība un sociālie pakalpojumi. 2014. gadā tika uzsākta arī programmas nākamā posmā 2014. – 2020. gadam izstrāde, kas būs mēģinājums īstenot nākamo senioru mobilizāciju pēc Starppaaudžu solidaritātes programmas<sup>166</sup>.

Cits, plašāks vidēja termiņa plānošanas dokuments, kas netieši ietver aktīvas novecošanās jautājumus, ir „Cilvēkkapitāla attīstības stratēģija 2020” (*Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*). Stratēģijā ir izvirzīti pieci apakšmērķi – nodarbinātības pieaugums, darba dzīves pagarināšana un novecošanās posma dzīves kvalitātes uzlabošana, sociālās atstumtības riska grupu situācijas uzlabošana, iedzīvotāju veselības uzlabošana un iedzīvotāju kompetenču un prasmju uzlabošana. Šī stratēģija aptver visus sabiedrības locekļu dzīves posmus, sākot no bērnības līdz pat vecumdienām<sup>167</sup>.

Neskatoties uz salīdzinoši pozitīvo valsts pārvaldē nodarbināto vecuma struktūru, Polijas valdība ir atzinusi, ka pastāv dažādi civildienesta novecošanās riski, piemēram, risks zaudēt īpašas kompetences noteiktās jomās, un ir spērusi dažus soļus, lai pamudinātu gados vecos darbiniekus palikt darba attiecībās ilgāk.<sup>168</sup> Viens no šiem soļiem ir viņu profesionālās attīstības atbalstīšana ar dažādu apmācību palīdzību – informācijas tehnoloģiju apmācības, valodas kursi un apmācības personisko

164 OECD Human Resources Management Country Profiles: Poland (2012), p.2. Pieejams: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Poland.pdf> (skatīts 19.01.2015.)

165 Styczynska Izabela (2014). *Conceptual framework of the active ageing policies in employment in Poland*. CASE Network Studies & Analyses No. 470/2014. Warsaw: CASE-Center for Social and Economic Research on behalf of CASE Network; Lesińska, Magdalena (2013). „The Dilemmas of Policy Towards Return Migration. The Case of Poland After the EU Accession”. *Central and Eastern European Migration Review*, No. 2, pp. 77-90. Pieejams: <http://www.ceemr.uw.edu.pl/vol-2-no-1-june-2013/articles/dilemmas-policy-towards-return-migration-case-poland-after-eu> (skatīts 13.05.2015.)

166 Styczynska Izabela (2014). *Conceptual framework of the active ageing policies in employment in Poland*. CASE Network Studies & Analyses No. 470/2014. Warsaw: CASE-Center for Social and Economic Research on behalf of CASE Network, pp.8-10.

167 <https://www.mpips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego-srkl---projekt-z-31072012-r/>

168 OECD (2013). *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, p. 76.

un starppersonu komunikācijas prasmju attīstīšanā. Neskatoties uz to, 2013. gadā sagatavotajā OECD ziņojumā minēts, ka darbaspēkam piemītošo kompetenču izvērtēšana Polijā nenotiek pietiekamā apmērā, un vakanto darbavietu skaitu lielā mērā nosaka ikgadējais budžeta apjoms, nevis stratēģisks vajadzību novērtējums. Tā rezultātā pastāv risks, ka nākotnē Polijas valdība nespēj nodrošināt valsts pārvaldē nepieciešamās kompetences.<sup>169</sup>

Pēdējo gadu laikā Polijas valdība ir izstrādājusi dažādus instrumentus kā modernizēt darbaspēka vadību (piemēram, jauna darba novērtēšanas un atlīdzības sistēma, kas aptver visus civildienesta amatus un ietver gan tradicionālus kritērijus kā pienākumu sarežģītība, lēmumu ietekme, gan tādas kompetences kā izglītība un starppersonu komunikācijas prasmes), bet tie savā starpā nav saistīti tā, lai veidotos saskaņota stratēģiska pieeja. Lai gan 2011. gadā tika izstrādāta Civildienesta cilvēkresursu vadības stratēģija, valdība to vēl nav pieņēmusi. Tajā tika izvirzīti trīs galvenie stratēģiskie mērķi: palielināt civildienesta efektivitāti, stiprināt tā vadību un paaugstināt tā profesionalitāti.<sup>170</sup>

Kā viena no aktivitātēm, lai sasniegtu civildienesta cilvēkresursu attīstības mērķus, tiek minēta civildienesta atlīdzības sistēmas reforma, kas ietver atlīdzības līmeņu un darbinieku mainības uzraudzību, motivējošas aktivitātes darbam valsts pārvaldē, darba novērtēšanas sistēmas valsts pārvaldē attīstīšanu un dažādu atlīdzības komponentu standartizāciju. Papildus finansiāliem stimuliem Polijas valdība arī meklē citus veidus kā motivēt civildienestā strādājošos, piemēram, izstrādājot politikas, kas veicina darba un ģimenes dzīves līdzsvaru un attālināta darba iespējas.<sup>171</sup>

Lai nodrošinātu ministriju spēju elastīgāk risināt savas vajadzības, Polijas valdība katrai ministrijai ir deleģējusi būtiskus pienākumus cilvēkresursu vadības jomā. Tomēr šāda pienākumu deleģēšana situācijā, kad ministrijas nav pietiekami kompetentas cilvēkresursu vadības jomā un nav izstrādāts efektīvs atskaitīšanās mehānisms valdības līmenī, kas nodrošinātu konsekvenci cilvēkresursu jomā, var novest pie sadrumstalotības un efektivitātes trūkuma, un spējas ātri un atbilstoši risināt problēmas. Rezultātā Polijas valdībā starp dažādām ministrijām novērojamas atšķirības nodarbinātības nosacījumos uz līdzīgiem vai identiskiem amatiem, kā arī darba pienākumu aprakstos. Cilvēkresursu vadības decentralizācijas rezultātā novērojamas arī būtiskas atšķirības atalgojumā līdzīgu darbu veikšanai dažādās ministrijās, kas rada šķēršļus mobilitātei civildienesta ietvaros. Lai gan viena no efektīvas darbaspēka plānošanas pazīmēm ir kompetenču un prasmju pieprasījuma un piedāvājuma saskaņošana, šī fragmentācija ierobežo valdības iespējas pārvirzīt darbiniekus ar noteiktām prasmēm uz citiem amatiem, kas ļautu risināt situācijas, ko radījušas jaunas prioritātes.<sup>172</sup>

Lai stiprinātu spēju ieviest un uzturēt visaptverošu valdības cilvēkresursu vadību, OECD eksperti iesaka Polijas valdībai piešķirt Valsts kancelejas Civildienesta departamentam tiesības veikt visaptverošas darbības, lai īstenotu stratēģisku cilvēkresursu vadības reformu, cieši sadarbojoties ar ministriju un to padotības iestāžu personāla nodaļām, kā arī iekļaut stratēģiskus jautājumus attiecībā uz cilvēkresursu vadību vidēja termiņa stratēģiskās plānošanas dokumentos un finanšu plānos. Stratēģiskai cilvēkresursu vadības reformai būtu jāietver:

- Visaptveroša valdības darbaspēka plānošanas sistēma, kas nodrošinātu spēju identificēt kompetenču trūkumu un izstrādāt stratēģiju, lai to novērstu.
- Civildienesta atalgojuma sistēmas pārskatīšana, kas ļautu piesaistīt un noturēt talantīgus darbiniekus, nodrošinot vienādu atalgojuma līmeni par līdzīgiem pienākumiem dažādās ministrijās un nosakot atalgojuma līmeņus dažādām amatu pozīcijām atbilstoši darba tirgus tendencēm.
- Pasākumi, kas veicina lielāku mobilitāti civildienestā un iespējas pārvirzīt cilvēkresursus uz pozīcijām, kur tie ir visvairāk nepieciešami.<sup>173</sup>

169 OECD (2013). *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, p. 76.

170 Ibid, p. 104, 288, 290.

171 OECD (2013). *Poland: Implementing Strategic-State Capability*, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, p. 299, 301.

172 Ibid., p. 104, 291.

173 Ibid., p. 108.

## Nedaudz plašāk attiecībā uz reformām atlidzības sistēmā OECD eksperti Polijas valdībai iesaka īstenot šādas darbības<sup>174</sup>:

- Palielināt to atlidzības daļu, kas ir saistīta ar darbu izpildi un samazināt to daļu, kas ir saistīta ar nodarbinātības ilgumu un pieredzi valsts pārvaldē.
- Lai nodrošinātu, ka dažādām ministrijām ir līdzīga pieeja kvalificētam darbaspēkam, turpināt atlidzības līmeņu standartizēšanu par līdzīgiem darbiem dažādās ministrijās.
- Noteikt atlidzības līmeņus par dažādām amatu kategorijām saskaņā ar darba tirgus tendencēm, kas palīdzētu noturēt talantīgus darbiniekus konkurējoša darba tirgus apstākļos.
- Izstrādāt motivācijas stratēģiju, kas ietver dažādas finansiālas un nemateriālas atlidzības, ko civildienestā strādājošais var saņemt.

### 2.3.3. Dānija

Saskaņā 2.1.1. nodaļā attēloto informāciju, Dānija ir viena no tām ES dalībvalstīm, kurā ir vidējs nodarbināto virs 50 gadu vecuma īpatsvars valsts pārvaldē (29% 2014. gadā). Tomēr dati rāda un arī Dānijas valdība ir atzinusi, ka gados jauno valsts darbinieku skaits ar katru gadu krītas, savukārt vecāko darbinieku skaits paliek nemainīgs, lai gan to īpatsvars no kopējā darbinieku skaita ar gadiem pieaug.<sup>175</sup> Par valsti, kura sekmīgi risina novecošanās problēmas, Dānija uzskatāma tādēļ, ka pēdējo gadu laikā tā ir izstrādājusi un īstenojusi plašu un sistemātisku valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības politiku.

Dānijas novecošanās stratēģija ietver darbaspēka plānošanu un reorganizāciju, institucionālas izmaiņas, resursu un darbaspēka pārdali, kā arī reformas personālvadībā, piemēram, attiecībā uz darbinieku mobilitāti, rekrutēšanu, kompetenču attīstīšanu. Atšķirībā no citām valstīm, kas novecošanos izmanto, lai samazinātu publiskajā sektorā strādājošo skaitu, Dānijas valdība īsteno pasākumus, lai noturētu gados vecākos darbiniekus darbā.<sup>176</sup>

Dānijas valdības novecošanās politika ir deleģēta un nodota valsts iestādēm, kas ir atbildīgas par novecošanās politiku izstrādi un īstenošanu, parasti iekļaujot to kopējā personāla politikā. Par novecošanās politikas koordinēšanu un statistikas apkopošanu par valsts sektorā nodarbinātajiem ir atbildīga Dānijas Finanšu ministrija. Novecošanās stratēģijai var izdalīt trīs galvenās jomas:

1. Pirmkārt, tā ir daļa no vispārējā publiskā sektora cilvēkresursu vadības plāna – Dānijas valdības personāla un vadības politikas, kas galvenokārt attiecas uz ierēdņiem centrālajā valdības līmenī.
2. Otrkārt, publiskā sektora novecošanās politika ietver darbaspēka izmaiņas un institucionālus plānus attiecībā uz visiem publiskajā sektorā strādājošajiem, tai skaitā pašvaldībās. Šajā kontekstā tā ir saistīta ar izmaiņām publisko pakalpojumu sniegšanā, tai skaitā resursu un darbinieku pārvirzīšanā valdības līmeņu ietvaros, lai risinātu novecošanās izraisīto pieaugošo pieprasījumu pēc publiskajiem pakalpojumiem.
3. Treškārt, novecošanās stratēģija ir saistīta ar valdības vispārējo ekonomikas plānu darba tirgum, kura mērķis ir paaugstināt nodarbinātības rādītājus.<sup>177</sup>

Lai gan iepriekš minēts, ka Dānijas valdība novecošanos neizmanto, lai samazinātu strādājošo skaitu, Dānija ir viena no 27 OECD valstīm, kas ziņojusi par publiskajā sektorā nodarbināto skaita samazināšanu kā daļu no plānotām reformām, piemēram, administratīvo darbinieku samazināšanu un atbalsta funkciju pārstrukturizēšanu.<sup>178</sup> Strādājošo skaita samazināšanos ietekmējis arī pensionējošo darbinieku skaita pieaugums. Tomēr reformu rezultātā Dānijas valdībai būs nepieciešams arī pieņemt darbā jaunus darbiniekus, bet pagaidām nav skaidri noteikts plānotais skaits. Rekrutācijas apjoms un darbaspēka plānošana ir saistīta ar plašākiem efektivitātes mērķiem, un pēdējo gadu laikā novērojama virzība no rekrutējamiem darbiniekiem ar zemu izglītības līmeni uz augstāku izglītības līmeni. Lai gan

174 Ibid., p. 302.

175 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p.104.

176 Ibid, p.100.

177 Ibid, pp.106-107.

178 OECD Human Resources Management Country Profiles: Denmark (2012), p.2. Pieejams: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Denmark.pdf> (skatīts 19.01.2015.)

Dānijas valdībai nav apkopota informācija par nākotnē nepieciešamajām darbinieku prasmēm, tiek sagaidīts, ka tendence pieņemt darbā strādājošos ar augstāku izglītības līmeni turpināsies.<sup>179</sup>

Lai piesaistītu jaunus darbiniekus dažādām valsts institūcijām, Dānijas valdība kā prioritāru ir izvirzījusi publiskā sektora konkurētspējas uzlabošanu. Pieaugot gados vecāko darbinieku skaitam valsts sektorā, pieaug arī nepieciešamība uzlabot sektora pievilcīgumu, kas īpaši nepieciešams, lai piesaistītu papildus personālu ar specifiskām prasmēm un zināšanām. Pievilcīguma politika ietver mārketinga aktivitātes, lai piesaistītu, piemēram, tikko izglītību ieguvušo akadēmisko personālu karjeras un izglītības tirgos, izmaiņas atlīdzības sistēmā, lai jauniem cilvēkiem būtu motivācija strādāt valsts sektorā, un modernu un aktīvu personāla politiku. Lai gan salīdzinot ar privāto sektoru, valsts pārvaldi pievilcīgu dara arī atšķirīgā pensionēšanās un pensiju sistēma, nākotnē plānots šīs atšķirības novērst. Jaunos darbiniekus plānots pieņemt darbā saskaņā ar kolektīvo vienošanos, kas nodrošina tādas pensiju shēmas, kas līdzīgas privātajam sektoram. Tādējādi valdībai nepieciešams izstrādāt jaunus instrumentus, kas varētu padarīt publisko sektoru pievilcīgāku potenciālajiem darba ņēmējiem.<sup>180</sup>

Papildus citām iniciatīvām Dānijā ir ieviesta gados vecāko darbinieku apmācība, kas ietver individuālas karjeras konsultācijas ārpus organizācijas, taču gados vecākie darbinieki tajās nepiedalās tik aktīvi kā jaunākie darbinieki, tādēļ nepieciešams izstrādāt iniciatīvas, lai liktu viņiem apzināties nepieciešamību attīstīt prasmes un piedāvāt jaunas iespējas. Programmas bieži arī nav pielāgotas gados vecāko darbinieku vajadzībām, kuriem salīdzinājumā ar jauniem darbiniekiem nepieciešama citu prasmju attīstīšana – tādu, kas ir vairāk balstītas uz viņu lielo praktisko pieredzi, nevis akadēmiskām zināšanām, kas prasa jaunu apmācību programmu izstrādi.<sup>181</sup>

Lai noturētu darbā gados vecākos darbiniekus kā viens no galvenajiem instrumentiem tiek izmantots elastīgs darba laiks un apmierinātības ar darbu veicināšana. Kolektīvās vienošanās līgumi ļauj darba devējam darbiniekam virs 60 gadiem samazināt nostrādāto stundu skaitu līdz 15 stundām nedēļā, daļēji vai pilnīgi tās kompensējot attiecībā uz pensiju, savukārt darbiniekiem virs 62 gadiem piešķirt līdz 12 atpūtas dienām, saglabājot pilnu algu. Situācijā, kad liela daļa darbinieku dodas pensijā, aktuāls kļūst jautājums par institucionālās atmiņas saglabāšanu. Dānijas valsts institūcijas izmanto dažādus mehānismus (tai skaitā konsultēšanu un apmācīšanu), lai nodrošinātu, ka zināšanas tiek nodotas no gados vecākiem darbiniekiem jaunākajiem kolēģiem. Turklāt darbiniekiem virs 62 gadiem tiek piešķirti dažādi bonusi (elastīgs darba laiks u.c.), ja viņi kļūst par jaunāko kolēģu mentoriem.<sup>182</sup>

Lai veiksmīgāk sasniegtu reformu izvirzītos mērķus, OECD eksperti Dānijas valdībai iesaka labāk koordinēt dažādu sektoru darbību un nodrošināt līdzsvaru starp esošo darbinieku rotāciju uz citiem amatiem un jaunu darbinieku pieņemšanu darbā. Tas ietver stingrus lēmumus par rekrutējamo darbinieku skaitu gadā un iekšējās mobilitātes izmantošanu. Mobilitātes (gan vertikālās, gan horizontālās) veicināšana valsts sektorā ir viens no galvenajiem uzdevumiem novecošanās kontekstā, jo ar tās palīdzību var novērst zināšanu un prasmju trūkumu, ko rada lielais pensionējošo darbinieku skaits. Uzlabojot darbinieku mobilitāti, nepieciešams arī reformēt apmācību un zināšanu vadības programmas, lai saglabātu funkcijas un zināšanas pēc darbinieku aiziešanas no darba.<sup>183</sup>

### 2.3.4. Itālija

Saskaņā 2.1.1. nodaļā attēloto informāciju, Itālija ir valsts ar vienu no augstākajiem nodarbināto virs 50 gadu vecuma īpatsvara valsts pārvaldē rādītājiem (64% 2014. gadā). Saskaņā ar OECD aplēsēm, laikā no 2010. līdz 2025. gadam Itālijas valsts pārvaldē darbu pārtrauks 45% darbinieku. Īpaša stratēģiska politika, lai risinātu ar darbinieku novecošanos saistītās problēmas Itālijas valsts pārvaldē, ir uzsākta vēlāk nekā citās šajā pārskatā aplūkotajās valstīs, un novecošanās jautājums galvenokārt tika risināts katras atsevišķās struktūrvienības ietvaros (ministriju vai departamentu līmenī)<sup>184</sup>.

179 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, pp. 109-111.

180 Ibid., pp. 111-112.

181 Ibid., p. 113.

182 Ibid., pp.112-114.

183 Ibid., pp. 113-114, 117.

184 Ibid., p.210.



Kopumā centrālā valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības vienība Itālijā ir pakļauta Ministru kabineta birojam. Tās galvenās funkcijas ir cilvēkresursu attīstības stratēģijas veidošana, koordinēšana un pārraudzīšana, priekšlikumu izstrāde cilvēkresursu politikas tiesiskajam ietvaram, publisko pakalpojumu vērtību iedzīvīnāšana, darbinieku atlases principu un profesionālo kompetenču standartizēšana. Tāpat centrālā cilvēkresursu vadības vienība izstrādā un pārrauga darba samaksas un darba novērtēšanas sistēmas. Darbinieku atlase un pieņemšana ir deleģēta ministrijām, kas nosaka arī darba līgumu ilgumu un īsteno karjeras vadību.<sup>185</sup>

Galvenais instruments valsts pārvaldes novecošanās problēmas risināšanai bija pensiju reformu īstenošana vairākos posmos. Reformu pamatā bija „ieguldījumā balstīta pieeja”, kas paredzēja ciešu saistību starp pensiju un darba dzīves laikā veiktajām iemaksām. Reformu ietvaros Itālijā tika palielināts pensionēšanās vecums līdz 60 gadiem sievietēm un 65 gadiem vīriešiem (iepriekš tas bija attiecīgi 55 un 60 gadi), pakāpeniski ieviešot normu, ka darba stāžam jābūt ne mazākam kā 40 gadi. Agrīnās pensionēšanās sistēma būtiski netika mainīta, tomēr ieviestās izmaiņas par minimālā iemaksu perioda ilgumu (40 gadi) pilna apmēra pensijas pabalsta saņemšanai netieši to ietekmēja. Tāpat tika noteikti stingrāki nosacījumi tiem strādājošajiem, kuri vēlējas pensionēties pirms 60 gadu vecuma.<sup>186</sup> Visu ar pensiju reformu saistīto pasākumu mērķis bija palielināt iedzīvotāju ekonomiski aktīvā perioda ilgumu<sup>187</sup>.

Līdzās pensionēšanās sistēmas izmaiņām tika veikti vēl citi pasākumi ar mērķi samazināt valsts pārvaldes izmaksas, saglabājot cilvēkresursu produktivitāti un kapacitāti. Šie pasākumi tiek atzīti arī par tādiem, kas risina valsts pārvaldes darbinieku novecošanās jautājumu:

- pasākumi valsts pārvaldē strādājoša skaita samazināšanai (darbinieku rekrutācijas iesaldēšana, kas paredz samazināt no jauna pieņemto darbinieku skaitu; terminēto darba līgumu nepagarināšana; pensionēto darbinieku aizvietošanas kvotu samazināšana);
- valsts pārvaldes darbinieku iekšējo mobilitāti veicinoši pasākumi;
- jauno un esošo darbinieku apmācību pilnveidošana (ciešākas sadarbības starp valsts pārvaldi un augstākajām izglītības iestādēm veidošana);
- izmaiņas atlīdzības sistēmā (to nepieciešamību noteica lielais darbinieku skaits virs 50 gadiem, kuri vienlaikus ieņem augstāk atalgotos amatus valsts pārvaldē)<sup>188</sup>.

Otrs šī pētījuma kontekstā nozīmīgs reformu virziens Itālijā ir 2009. gadā aizsāktās valsts pārvaldes reformas, kas tiek dēvētas par „*Brunetta Reform*”<sup>189</sup>. Reformu īstenošanas nepieciešamību noteica ekonomiskā un sociālā krīze valstī, kā rezultātā, cita starpā, bija būtiski kritusies sabiedrības uzticēšanās valsts pārvaldei. Svarīgs reformas īstenošanas iemesls bija arī cīņa ar pieaugošo korupciju valsts pārvaldē. Reformu mērķis bija palielināt valsts pārvaldes darba efektivitāti, produktivitāti un caurspīdīgumu. Veicamās valsts civildienesta reformas attiecās uz centrālajām valsts iestādēm un to tiešās padotības iestādēm, paredzot īstenot pasākumus sešos dažādos virzienos: (i) ieviest darba izpildē balstītu cilvēkresursu vadības pieeju; (ii) uzlabot valsts pārvaldes darba novērtēšanu, (iii) stiprināt vadītāju lomu, (iv) stiprināt darbinieku atlases mehānismus, (v) saskaņot koplīguma nosacījumus ar privāto sektoru, (vi) reformēt disciplinārlietu procesu<sup>190</sup>.

Būtisks šo reformu uzdevums bija palielināt valsts pārvaldes atbildību visos līmeņos, lai celtu sabiedrības uzticēšanos valsts iestādēm, kas tika uzskatīta par vienu no priekšnoteikumiem ekonomiskās izaugsmes atjaunošanai.<sup>191</sup> Centrālajām valsts pārvaldes iestādēm bija jāizstrādā t.s.

185 OECD Human Resources Management Country Profiles: Italy (2012), p.1., Pieejams: [http://www.oecd.org/gov/pem/OECD\\_HRM\\_Profile\\_-\\_Italy.pdf](http://www.oecd.org/gov/pem/OECD_HRM_Profile_-_Italy.pdf) (skatīts 17.02.2015.), p.2.

186 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p.213.

187 Kings, J., Turkisch, E., Manning, N. (2007). Public Sector Pensions and the Challenge of an Ageing Public Service. OECD Working Papers on Public Governance, p.8., 23.

188 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, pp.214-215.

189 OECD (2012). *Italy Reviving Growth and Productivity*. OECD „Better Policies” series, September 2012, p.19.

190 Galli, D., Tantardini, M. (2011). *Performance measurement in central government administrations: a comparative analysis through Italian lenses*, pp.134-135. Pieejams: [http://sna.gov.it/fileadmin/files/ricerca\\_progetti/SNA\\_Bocconi/1/SSPA\\_2010\\_P\\_Report3\\_Articolo\\_EGPA.pdf](http://sna.gov.it/fileadmin/files/ricerca_progetti/SNA_Bocconi/1/SSPA_2010_P_Report3_Articolo_EGPA.pdf) (skatīts: 19.02.2015.)

191 OECD (2012). *Italy Reviving Growth and Productivity*. OECD „Better Policies” series, September 2012, p.17.



darba izpildes cikls, kas ietver plānošanas, uzraudzības un atskaitīšanās posmus un paredz konkrētus darba kvalitātes rādītājus. Rādītāju kopums aptver astoņas jomas – politikas pasākumu īstenošana un sabiedrības vajadzību apmierināšana; plānu un programmu īstenošana secīgos posmos un termiņos, ievērojot kvantitatīvos un kvalitatīvos kritērijus un atvēlētos resursus; klientu apmierinātības līmenis; organizāciju modernizācija, valsts pārvaldes darbinieku profesionālo kompetenču uzlabošana un spēja īstenot plānus un programmas; komunikācijas ar sabiedrību un sadarbības visu līmeņu politikas dalībniekiem pilnveidošana; sniegto pakalpojumu kvalitāte un kvantitāte; sasniegumi vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanas jomā. Katras iestādes un struktūrvienības uzdevums bija izstrādāt trīs gadu plānu, kurā definēti tās stratēģiskie un operacionālie mērķi un to sasniegšanas rādītāji. Plāna īstenošanas izvērtējums veicams reizi gadā<sup>192</sup>.

Aplūkojot nesenākos Itālijas valdības plānus, redzams, ka pēc tam, kad 2014. gadā tika apstiprināti instrumenti starppaaudžu nomaīņas veicināšanai un mobilitātes paaugstināšanai, tiek gatavota vispusīga valsts pārvaldes reforma, kuras galīgā apstiprināšana tiek plānota 2015. gadā. Tās ietvaros plānots vērsties pret galvenajām Itālijas valsts pārvaldes vājajām vietām, it īpaši pievēršot uzmanību šādiem darbības virzieniem<sup>193</sup>:

- labāka cilvēkresursu vadības politika visos valsts pārvaldes līmeņos, palielinot stratēģisko dimensiju, kas ietver vidēja termiņa plānošanu attiecībā uz nepieciešamajām kompetencēm un atalgojuma sistēmas pārskatīšanu;
- augstākā līmeņa vadītāju cilvēkresursu vadības politikas uzlabošana, lai stiprinātu viņu profesionālās prasmes un uz rezultātu orientētu domāšanu: I) likvidēt augstākā līmeņa vadītāju kā cilvēkresursu vadības ierobežojumus, piemēram, robežas ministriju starpā (*ruolo unico*), kas ietekmēja iecelšanu amatā un atalgojuma noteikšanu, izmaiņas vadītāju rekrutēšanas sistēmā un veikt vadītāju darba uzdevumu un nepieciešamo kompetenču aprakstīšanu; II) ieviest labāka snieguma novērtēšanas sistēmu; III) samazināt vadītāju skaitu attiecībā pret darbinieku skaitu; IV) efektīvāka darbaspēka pārvaldība.
- efektīvāka centrālā valsts pārvalde, ko plānots panākt: I) centralizējot atbalsta funkcijas (iepirkumus, IT/informācijas vadības pakalpojumus, grāmatvedību u.tml.); II) racionalizējot policijas pakalpojumus; III) samazinot ministru kabineta darbinieku skaitu; IV) samazinot dublējošās funkcijas; V) reorganizējot valsts pārvaldes decentralizāciju, piemēram, veidojot kopīgus dažādu ministriju reģionālos/teritoriālos birojus.

Ņemot vērā, ka iepriekš minētās iniciatīvas pētījuma izstrādes brīdī ir lēmuma pieņemšanas stadijā, nav iespējams novērtēt īstenoto politiku efektivitāti.

### 2.3.5. Vācija

Kopš 90. gadu sākuma Vācijas valsts pārvaldes reformu dienaskārtībā pastāvīgi ir politikas iniciatīvas, kuru mērķis ir mazināt sabiedrības novecošanās negatīvās sekas, veicinot uz novecošanās problēmām orientētu personāla politiku.<sup>194</sup> Neskatoties uz šīm iniciatīvām, 2014. gadā Vācijas valsts pārvaldē bija novērojams viens no augstākajiem nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvaram (48%, sk. arī 2.1.1. nodaļu).

Vācijas valdības 2011.gada ziņojums par gados veciem cilvēkiem par būtisku izvirza holistisku un uz dzīves gājumu orientētu pieeju kā labāko risinājumu, lai cīnītos ar demogrāfisko pārmaiņu un novecojošā darbaspēka problēmām. Šajā kontekstā tiek rekomendēta vairāku pasākumu īstenošana:

192 Galli, D., Tantardini, M. (2011). *Performance measurement in central government administrations: a comparative analysis through Italian lenses*, p. 135.

193 Ministero dell'Economia e delle Finanze (February, 2015). „2014: A turning point for Italy: Structural reforms in Italy since september 2014”. Rome: Ministero dell'Economia e delle Finanze, pp. 32-33; [http://www.mef.gov.it/inevidenza/documenti/riforme\\_strutturali.pdf](http://www.mef.gov.it/inevidenza/documenti/riforme_strutturali.pdf) (skatīts: 22.04.2015.)

194 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, p. 49. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts 19.01.2015.)

- Veselības aizsardzība un veselības veicināšana;
- Pastāvīga prasmju un kvalifikācijas uzlabošana;
- Vecumam draudzīgas darba organizācijas attīstīšana un darba laika elastīgums;
- Mūžizglītība;
- Mobilitātes veicināšana;
- Dzīves cikla vadība un tā integrācija sociālās aizsardzības sistēmās;
- Motivācijas veicināšanas instrumentu attīstīšana (īpaši tādās jomās kā darba kvalitāte, vadība un darba drošība).<sup>195</sup>

Lai veiksmīgi risinātu situāciju, kad liels skaits darbinieku dodas pensijā, aizvien vairāk publisko organizāciju izmanto prognozēšanu, kas ļauj sabalansēt valsts pārvaldes demogrāfisko profilu un novērst darbinieku un kompetenču trūkumu nepietiekama darbaspēka situācijā.<sup>196</sup>

2010. gadā izstrādātā valdības programma iesaka ministriju departamentiem ieviest uz demogrāfiskiem jautājumiem balstītu personāla politiku. Šo pieeju ir izstrādājuši Federālā Darba aģentūra un tās pamatā ir ideja, ka vecuma specifika ir jāņem vērā darbinieku rekrutēšanā, personāla vadībā, attīstībā, veselības pārraudzībā un komunikācijā. Politikas mērķis ir nodrošināt darbaspējas, veicināt individuālu nodarbinātību un uzlabot darba attiecības starp darbiniekiem un darba devējiem attiecībā uz darba laiku, darba dzīvi un organizāciju, kā arī apmācībām un darba uzdevumiem. Uz demogrāfiskiem jautājumiem balstītas personāla politikas prioritāte ir radīt valsts iestāžu darbiniekiem kvalifikācijas iespējas visa mūža garumā ar apmācības kursiem, kas saistīti ar darba pienākumiem, un apmācības metodēm, kas ņem vērā vecuma specifiku.<sup>197</sup>

Apmācību mērķis ir veicināt pastāvīgu saikni starp darbu un mācībām, ieviešot starp ministriju darba grupas, kā arī horizontālas tematiskas darba grupas, kas darbojas pašas par sevi, un multimediju apmācību platformas. Apmācībām izvirzīti šādi uzdevumi:

- Izveidot sistemātisku saikni starp darbu un mācībām;
- Uzlabot apmācību iespējas nepilnas slodzes darbiniekiem un darbiniekiem, kas veic attālinātu darbu;
- Attīstīt iespējas darbiniekiem iesaistīties tiešsaistes pašorganizējošās apmācību grupās un dažādās uz praktiskiem jautājumiem orientētās kopienās, piemēram, dažādos Eiropas tīklos (EUPAN, ESFage);
- Izmantojot efektīvāku reklāmu, uzlabot apmācības kursu apmeklētību;
- Paplašināt e-apmācību piedāvājumu;
- Uzlabot apmācību tēlu un popularizēt ar darbu saistītus ieguvumus.<sup>198</sup>

Papildus apmācībām uz demogrāfiskiem jautājumiem balstītā personāla politika Vācijā ietver arī ģimenēm draudzīgus darba apstākļus. Šīs iniciatīvas būtiski elementi ir elastīgāks darba laiks, labākas bērnu vai ģimenes aprūpes iespējas darbiniekiem, kuriem ir bērni vai slimi vecāki, elastīgākas pensionēšanās shēmas, darba rotācijas shēmu un jaunu darba uzdevumu ieviešana vecākiem darbiniekiem. Tās mērķis ir nodrošināt labākas iespējas savienot privāto un profesionālo dzīvi, tādējādi nodrošinot garāku aktīvo darba dzīvi.<sup>199</sup>

Lai nodrošinātu dzīves cikla principa ieviešanu, Vācijas ministrijās tiek testēti ilgtermiņa darba laika konti, kas ir derīgi vairākus mēnešus, gadus vai pat visu dzīvi. Šī iniciatīva balstās uz principu, ka darbiniekiem tiek piešķirts noteikts apjoms darba laika, ko nepieciešams nostrādāt darba dzīves laikā.

195 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, p. 49. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts 19.01.2015.)

196 Ibid, p. 50.

197 Ibid, pp. 49-50.

198 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, p. 50. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts 19.01.2015.)

199 Ibid, p. 51.

Attiecīgi darbinieks var strādāt mazāk savas dzīves laikā, kad viņam ir jāaudzina bērni vai jā rūpējas par saviem vecākiem, un vairāk citos dzīves posmos.<sup>200</sup>

Vecāka gadagājuma nodarbinātajiem valsts iestādēs ir tiesības piedalīties daļējās pensionēšanās shēmās nepilna darba laikā. Daļēja pensionēšanās nozīmē, ka atlikušais darba laiks tiek sadalīts divās fāzēs – darba fāzē un bezdarba fāzē līdz darbinieks sasniedz pilnu pensionēšanās vecumu. Izmantojot daļējo pensionēšanos, gados vecākie darbinieki var strādāt pusi no darba stundām, ko strādāja iepriekš, un saņemt 83% no viņu pēdējās neto algas. Šo iespēju var izmantot gan saskaņā ar bloku modeli, gan kā nepilnas slodzes darbu. Lielākā nodarbināto daļa izvēlas bloku modeli, kurā atlikušais darba stundu skaits pirms pensionēšanās vecuma tiek sadalīts divās fāzēs. Darba fāzē darbinieks strādā pilnu slodzi, bet saņem mazāku algu, bet otrajā (bezdarba) fāzē darbiniekam nav nepieciešams strādāt, jo viņš šīs stundas ir atstrādājis „avansā”. Tikai neliela daļa darbinieku izvēlas daļējo pensionēšanos nepilnas slodzes darba formā.<sup>201</sup>

Līdzīgi kā vairākās citās valstīs arī Vācijā tika īstenota darbavietu un darbinieku skaita samazināšanas politika. Tomēr šī iniciatīva ir mazāk saistīta ar novecojoša darbaspēka problemātiku, bet ar izmaksu samazināšanu<sup>202</sup>.

### 2.3.6. Somija

Saskaņā ar 2.1.1. nodaļā attēlotajiem datiem, Somija ir to ES dalībvalstu starpā, kurai raksturīgs viens no augstākajiem nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvaram valsts pārvaldē (47% 2014. gadā). Somijas valsts pārvaldes cilvēkresursu plānošanas centrālā struktūrvienība (*the Office of the Government as Employer*) ir pakļauta Finanšu ministrijai. Tās mērķis ir sniegt atbalstu valsts iestādēm, nosakot centralizētus cilvēkresursu vadības principus.<sup>203</sup> Nozīmīgākās funkcijas, kuras cilvēkresursu vadības jomā Somijā tiek īstenotas centralizēti, ir cilvēkresursu attīstības stratēģijas veidošana, koordinēšana un pārraudzīšana, priekšlikumu izstrāde cilvēkresursu politikas tiesiskajam ietvaram, dažādības vadība un atbalstīšana, darbinieku atlaišanas un pensionēšanās vadība. Savukārt ministriju un citu valsts iestāžu atbildības laukā ir atlīdzības sistēmas, prēmijas, amatu sadalījums, darbinieku atlase un pieņemšana, individuālo darba līgumu ilgums, karjeras vadība, darbinieku novērtēšana, darba nosacījumi, kā arī darbinieku atbrīvošana, t.sk. reorganizāciju rezultātā.<sup>204</sup>

Lai gan kopumā darbu valsts pārvaldē sabiedrība uzskata par stabilu, profesionālo izaugsmi veicinošu un interesantu<sup>205</sup>, Somija OECD avotos tiek minēta kā valsts, kura visagrāk un vissmagāk saskārusies ar darbaspēka novecošanās procesiem. Lielākie pensionēšanās viļņi tika sagaidīti laikā no 2009. līdz 2015. gadam, turklāt tiek paredzēts, ka tie turpināsies līdz pat 2020. gadam.<sup>206</sup> Sākotnējā šo jautājumu risināšanas stratēģija paredzēja tādas pasākumus kā obligātā pensionēšanās vecuma atcelšana valsts pārvaldē strādājošajiem, samazināts pensijas pabalsta apmērs agrīnas pensionēšanās gadījumā, darba apstākļu uzlabošana gados vecākajiem darbiniekiem. Papildus tika likts uzsvars uz mūžizglītības attīstīšanu, vadītāju apmācību pilnveidošanu, valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīguma palielināšanu. Darbinieku novecošanās rezultātā izraisīto cilvēkresursu aizplūšana no

200 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, p. 51. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts 19.01.2015.).

201 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p. 174.

202 OECD Human Resources Management Country Profiles: Germany (2012), p.2. Pieejams: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf> (skatīts 23.01.2015.)

203 Finnish Public Governance – A Background Report (2010). Ministry of Finance publications, p. 81.-82. Pieejams: [https://www.vm.fi/vm/en/04\\_publications\\_and\\_documents/01\\_publications/08\\_other\\_publications/20100330Finnis/18\\_2010\\_low.pdf](https://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/01_publications/08_other_publications/20100330Finnis/18_2010_low.pdf) (skatīts: 12.01.2015.)

204 OECD Human Resources Management Country Profiles: Finland (2012), p.2.

205 Finnish Public Governance – A Background Report (2010). Ministry of Finance publications, p. 81. Pieejams: [https://www.vm.fi/vm/en/04\\_publications\\_and\\_documents/01\\_publications/08\\_other\\_publications/20100330Finnis/18\\_2010\\_low.pdf](https://www.vm.fi/vm/en/04_publications_and_documents/01_publications/08_other_publications/20100330Finnis/18_2010_low.pdf) (skatīts: 12.01.2015.)

206 OECD Public Governance Reviews. Finland: Working Together to Sustain Success (2010), p.205.

valsts pārvaldes, no vienas puses, Somijas gadījumā tiek skatīta kā iespēja iepludināt valsts pārvaldē jaunās zināšanas, samazināt kopējo nodarbināto skaitu un attiecīgi arī izmaksas, ņemot vērā arī to, ka jauno darbinieku algas ir zemākas nekā ilgstoši strādājošo. No otras puses, cilvēkresursu novecošanās un aizplūšana ir vērtēta kā risks un izaicinājums, zaudējot nozīmīgas kompetences un kapacitāti, kas rada nepieciešamību atlikt spējīgu un vērtīgu darbinieku pensionēšanos.<sup>207</sup>

Novecošanās problēmas risināšanas mērķiem Somija ir īstenojusi vairākas programmas, kas ir vērstas gan uz publisko, gan privāto sektoru. Pirmā šāda programma tika ieviesta laikā no 1990. līdz 1995. gadam. Tās mērķis bija mainīt sabiedrības viedokli par to, ka gados vecākiem nodarbinātajiem ir vajākas garīgās un fiziskās spējas. Vienlaikus pētījumi rādīja, ka šai mērķa grupai, ja vien darba vidē tiek nodrošināti viņu vajadzībām atbilstoši apstākļi, ir augstas spējas noturēt darba produktivitāti un apgūt jaunas kompetences.<sup>208</sup>

Laikā no 1998. līdz 2002. gadam tika ieviesta nākamā programma – Somijas nacionālā darbaspēka novecošanās programma (*The Finnish National Programme on Ageing Workers*). Tās ieviešanā iesaistītas bija valdība (ieskaitot pētniecisko institūtu), darba devēji un darba ņēmēju organizācijas, pārstāvot šādas galvenās institūcijas – Sociālo un veselības lietu ministrija, Nodarbinātības ministrija, Izglītības ministrija, Somijas Arodveselības institūts, arodbiedrības un darba devēju asociācijas.<sup>209</sup> Līdzīgi kā iepriekšējā arī šī programma aptvēra kā publisko, tā privāto sektoru. Programmas izstrādes viens no iemesliem bija arvien pieaugošais bezdarbnieku skaits vecumā no 55 līdz 64 gadiem.<sup>210</sup> Tāpēc tās galvenais mērķis bija paldzināt cilvēku aktīvā darba dzīvi pretēji iepriekšējai politikai, kas veicināja agrīnu pensionēšanos un bija orientēta uz jaunu cilvēku iesaistīšanu darba tirgū.<sup>211</sup> Nozīmīgākās problēmas, kuras tika risinātas šīs programmas ietvaros, bija:

- agrīna gados vecāko darbinieku pensionēšanās un kopējā agrīnu pensionēšanos atbalstoša sabiedrības attieksme;
- zems gados vecāko darbinieku nodarbinātības īpatsvars;
- gados vecāko darbinieku darba kapacitātes krišanās;
- zems gados vecāko darbinieku izglītības līmenis;
- zems sabiedrības informētības līmenis par novecošanās tendencēm kopumā un gados vecāko nodarbināto iedzīvotāju situāciju;
- stereotipi par novecošanos un gados vecāko iedzīvotāju diskriminācija.<sup>212</sup>

Programmas mērķa grupa bija nodarbinātie un bezdarbnieki vecumā virs 45 gadiem. Tās pamata stratēģija tika balstīta uz trīs savstarpēji saistītiem principiem – darba spējas (cilvēkresursi un darba apstākļi), nodarbinātības iespējas (nodarbinātības politika, sociālie un veselības pakalpojumi, vecuma diskriminācijas novēršana) un nodarbinātība. Programmas īstenošanai tika piešķirti 4,2 miljoni eiro.<sup>213</sup> Somijas pieredze rāda, ka situācijās, kad darba devējs ir izstrādājis plānu, lai stiprinātu darbinieku darba spējas visas darba dzīves garumā, samazinās agrīnas pensionēšanās gadījumi, kā arī palielinās darbinieku adaptācijas spējas izmaiņām viņu darba dzīvē. Nozīmīgs darba spēju celšanas instruments Somijā ir darba spēju indekss, kas ļauj novērtēt darba spējas attiecībā pret darba prasībām un tādiem

207 OECD Public Governance Reviews. Finland: Working Together to Sustain Success (2010), p.207.

208 Managing the challenge of an ageing workforce – Case example of the Finnish national strategy on ageing (2004). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, p.4. Pieejams: [http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/emcc/publications/2004/ef0479en\\_2.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/emcc/publications/2004/ef0479en_2.pdf) (skatīts: 20.02.2015.)

209 Ibid, p.3.

210 The National Programme for Ageing Workers, Finland: Executive Summary (2000), p. 1. Pieejams: <http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/exec-summ-Finland-Oct00-E.pdf> (skatīts: 20.02.2015.)

211 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, p. 43. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts: 19.02.2015.)

212 Arnkil, R., Nieminen, J., Rissanen, P., Pitkänen, S., Lyytinen, S.-M. (2003). Assessment of the Finnish National Programme on Ageing Workers (FINPAW), Social Development Company Ltd., p.38., Pieejams: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.9724&rep=rep1&type=pdf> (skatīts: 20.02.2015.)

213 The National Programme for Ageing Workers, Finland: Executive Summary (2000), p. 1.,3.



individuālajiem resursiem kā darbinieka veselība un funkcionālā kapacitāte, izglītība un prasmes, atieksmes, vērtības, motivācija un apmierinātība ar darbu.<sup>214</sup>

Somijas nacionālā darbaspēka novecošanās programmas konkrētās aktivitātes un instrumenti tika paredzēti tam, lai uzlabotu darbinieku darba spējas, garīgo un fizisko labsajūtu darbavietā, kā arī kopējo veselības stāvokli. Līdzās minētajiem tika definēti arī tādi uzdevumi kā vecuma diskriminācijas mazināšana, kopējās gaisotnes uzlabošana darbavietā un to darbinieku skaita samazināšana, kuri pārtrauc darbu garīgās veselības problēmu izraisītās invaliditātes dēļ. Šāda pieeja tika balstīta uz pētījumu atziņām, ka tieši gaisotne darbavietā un vadības uzvedība visbūtiskāk ietekmē valsts pārvaldē strādājošo veselību un apmierinātību ar darbu. Programmā tika izmantoti arī tādi instrumenti kā apmācības un konsultācijas, elastīgs darba laiks, mūžizglītības stratēģija, nepilna laika pensionēšanās (iespēja saņemt daļēju pensiju un strādāt nepilnas slodzes darbu), atvaļinājumi un nepilna laika darbs.<sup>215</sup> Programmas īstenošanu sekmēja arī izmaiņas pensionēšanās politikā, palielinot pensionēšanās vecumu no 58 uz 60 gadiem, kā arī bezdarbnieku un invaliditātes pabalstu samazināšana. Programma kopumā tika novērtēta kā ļoti sekmīga, radot pozitīvu ietekmi gandrīz uz visām iepriekš nosauktajām problēmu grupām, izņemot vecuma diskrimināciju.<sup>216</sup>

Trešā nozīmīgākā programma, kas pēdējos gados ieviesta Somijā, ir „Publiskā sektora produktivitātes programma 2005.-2015. gadam” (*Productivity for the Public Sector 2005-2015*), kura ir daļa no plašākās valdības novecošanās problēmas risināšanas stratēģijas. Kā liecina programmas nosaukums, tās virsmērķis ir celt valsts pārvaldes darba produktivitāti un efektivitāti.<sup>217</sup> Programmas galvenie virzieni – vadības un līderības stiprināšana, operacionālo procesu pilnveidošana, informācijas un komunikācijas tehnoloģiju lietojuma paplašināšana un efektivitātes palielināšana, darbinieku motivācijas un profesionālās apmierinātības celšana.<sup>218</sup> Programmas ietvaros tika paredzēts mērķtiecīgi samazināt valsts pārvaldē strādājošo skaitu, samazinot izdevumus, veicot resursu pārdalīšanu, attīstot inovatīvus risinājumus funkciju izpildē. Vērtējot programmas ieviešanas gaitu un tās ilgtspēju, OECD eksperti norāda, ka, darbinieku skaita samazināšana ir mazinājusi iestāžu kapacitāti attīstīt inovatīvus produktivitātes celšanas risinājumus. To trūkuma rezultātā pastāv risks, ka mazākam darbinieku skaitam būs jāveic tāda paša apjoma darbs ar mazākiem resursiem. No vienas puses, produktivitātes programma ir likusi valsts iestādēm izvērtēt savas operacionālās funkcijas un izstrādāt priekšlikumus to efektivitātes palielināšanai, kas daļā gadījumu ir rezultējies arī inovatīvos risinājumos. No otras puses, lai programma sasniegtu savus mērķus, arvien lielāka uzmanība ir pievēršama nevis tam, kur var tikt palielināta darba efektivitāte (iestādes, funkcijas), bet gan tam, kā šī efektivitāte var tikt sasniegta.<sup>219</sup>

Jāuzsver, ka Somijas gadījumā darbaspēka novecošanās jautājums tiek risināts kompleksi un plašākā makroekonomisko procesu kontekstā, aptverot visus nodarbinātības sektorus – kā publisko, tā privāto, ar mērķi celt kopējos nodarbinātības radītājus valstī.

214 Bossaert, D., Demmke, C., Moilanen, T. (2012). *The Impact of Demographic Change and its Challenges for the Workforce in the European Public Sectors: Three Priority Areas to Invest in Future HRM*. European Institute of Public Administration. Working Paper 2012/W/01, p. 44. Pieejams: [http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://www.eipa.eu/files/repository/product/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf) (skatīts: 19.02.2015.)

215 Ibid, pp. 43-44.

216 The National Programme for Ageing Workers, Finland: Executive Summary (2000), pp. 3-6.

217 OECD (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*. Paris: OECD Publishing, p.45.

218 OECD Human Resources Management Country Profiles: Finland (2012), p.4.

219 OECD Public Governance Reviews. Finland: Working Together to Sustain Success (2010), pp.35-36.



# III LATVIJAS JAUNIEŠU KĀ POTENCIĀLO DARBA ŅĒMĒJU RAKSTUROJUMS

## Teorētiskā perspektīva

Šī pētījuma ietvaros, runājot par jauniešu darba izvēlēm, vērtībām un karjeras veidošanu, sīkāk būtu aplūkojami divi pēdējo divdesmit gadu laikā attīstīti un arī šobrīd aktuāli teorētiskie virzieni. Pirmkārt, pārejas pieejas pētījumi un, otrkārt, sociālo paaudžu pieeja. Abu teorētisko atziņu konceptualizēšanu mūsdienās turpina tādi atzīti jaunatnes pētnieki kā Dens Vudmens (*Dan Woodman*), Endijs Fērlongs (*Andy Furlong*) un citi<sup>220</sup>. Minētie autori saskata potenciālu šo teoriju plašākai pielietošanai jaunatnes politikas plānošanā arī nākotnē<sup>221</sup>.

Pārejas pieejas pētījumi pievēršas cilvēka dzīves gājumam. 20. gs. 90. gados jaunatnes pētniecību būtiski ietekmēja tādu autoru kā Ulriha Beka (*Ulrich Beck*) un Entonija Gidensa (*Anthony Giddens*) darbi. Izmantojot šo pieeju, sociālie zinātnieki skaidro globalizācijas, nenoteiktības un risku izplatību un atklāj individuālo risinājumu nozīmi mūsdienu jauniešu pārejā uz pieaugušo dzīves statusu<sup>222</sup>.

Kopumā pārejas pētījumu teorētiskais pamatojums balstās uz dzīves gājuma izmaiņu analīzi. Mūsdienās cilvēka dzīves gājuma modelis mainās, tas kļūst destandartizēts, biogrāfisks un dinamisks. Destandartizācija nozīmē atbrīvošanos no sociālo lomu un dzīves gājuma fāžu ierobežojumiem. Biogrāfiskums nozīmē, ka paša biogrāfija kļūst par galveno dzīves gājuma tēmu. Dinamiskums nozīmē nemitīgas izmaiņas, kas kļūst par būtiskāko jebkuras situācijas raksturojumu<sup>223</sup>. Mūsdienu jaunieši aug sociālos un kultūras apstākļos, kas liek tiem sevi uzskatīt par vienīgo stabilo savas dzīves elementu, jo darbs, mājas, ģimene un personiskās attiecības kļūst nestabilas un elastīgas. Akcents uz savu iekšējo „es” rada situāciju, kad līdzdalība un iekļaušanās sociālajā dzīvē un dažādu sociālo lomu pieņemšana dzīves gājuma laikā modernajiem indivīdiem vairs neliekas svarīga. Svarīga ir sava unikālā un individuālā ceļa/takas izvēle un došanās pa to. Nīderlandes pētnieks Henks Vinkens (*Henk Vinken*), norāda, ka biogrāfijas veidošanās vēlinajā modernajā sabiedrībā notiek atšķirīgi, nekā tas bija raksturīgs iepriekšējām paaudzēm. Modernajā sabiedrībā cilvēki mācījās piedaloties, un tajā biogrāfija lēni atklājās pati par sevi, atkarībā no izvēlēm, kas tika vai netika veiktas. Dzīves gaitā katrs indivīds nonāca pie atziņām, kas ir viņa stiprās un vājās puses, katra individualitāte atklājās pakāpeniski. Savukārt vēlinajā modernajā sabiedrībā, minētie procesi notiek otrādā secībā, proti, iesākumā jābūt skaidrībai, kādas spējas katram piemīt un kas katrs vēlas būt, un tad indivīds iztēlojas, kādas ir iespējamās izvēles un kādi ir to sagaidāmie

220 Woodman, Dan & Steve Threadgold (2014). „Critical Youth Studies in an Individualized and Globalized World: Making the Most of Bourdieu and Beck.” In: Peter Kelly and Annelies Kamp (eds). *A Critical Youth Studies for the 21<sup>st</sup> Century*, pp. 552-565; Brill; *Handbook of Youth and Young Adulthood New Perspectives and Agendas* (2009). Ed. by Andy Furlong. London: Routledge; Furlong, Andy (2012). *Youth Studies: An Introduction*. London: Routledge.

221 Woodman, Dan (2013). „Researching ‘Ordinary’ Young People in a Changing World: The Sociology of Generations and the ‘Missing Middle’ in Youth Research”. *Sociological Research Online* 02/2013; 18(1).

222 Chisholm, Lynne, Siyka Kovacheva, Maurizio Merico, Maurice Devlin, David Jenkins and Andeas Karsten (2011). „The social construction of youth and the triangle between youth research, youth policy and youth work in Europe.” In: Lynne Chisholm, Siyka Kovacheva, Maurizio Merico (eds.) *European youth research. Integrating research, policy and practice*. Innsbruck: M.A. EYS Consortium, pp. 11-46; Koroļeva, Ilze, Mieriņa, Inta, Rungule, Ritma (2014). *Profesiju prestižs un izvēle jauniešu vidū: divu paaudžu salīdzinājums*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds., 16.lpp.

223 Vinken, Henk (2007). „New life course Dynamics?: Career orientations, work values and future perceptions of Dutch youth.” *Young*, 15 (1): pp. 9-30.

rezultāti. Ja izvēle liek vilties (piemēram, ja indivīda talants un spējas netiek atzītas nekavējoties), tiek izvirzīts jauns plāns. Šaubas par plānu neatbilstību ir mazāk svarīgas, galvenais ir vēlēšanās plānus īstenot. Tā rezultātā mūsdienu indivīds attīsta tādu dzīves ritumu, kurš nemitīgi tiek salīdzināts ar personas vēlmēm, par ko tā vēlas kļūt. Vienlaikus tas prasa kompetenci tikt galā ar nezināmo, būt atvērtam dažādām iespējām un to izmantošanai. Tas prasa arī spējas nepārtraukti izvērtēt savus paša motīvus un rīcību, lai noteiktu, vai tās saskan ar indivīda iekšējo „es”. Tādējādi indivīdam vienmēr ir jābūt gatavam mainīties un mainīt savas domas un darbību. Šis jaunais dzīves cikls dominē sabiedrības kultūras, vērtību, ambīciju un darbības virzienu izvēļu līmenī, un jaunatnes socioloģijā šo biogrāfijas veidošanās pārmaiņu akcentēšanai tiek lietots jēdziens „izvēles biogrāfija”, parādot indivīda dzīves gājuma atvērtību dažādām izvēlēm un nepieciešamību to pašam veidot<sup>224</sup>.

Iepriekš minēto procesu pārstāsts rāda, ka mūsdienās arvien grūtāk ir izmantot skaidri noteiktas statusu robežas un pārejas rituālus, kas iezīmē izmaiņas nodarbinātības, studiju, personisko attiecību jomā. Šādā situācijā grūti noteikt, kad jaunieši kļūst pieauguši, vai kā notiek pāreja no izglītības uz nodarbinātību, ja jaunieši vienlaikus mācās un strādā vai arī turpina izglītību pēc tam, kad jau ir uzsākuši karjeru. Tāpēc jaunatnes pētnieki atzīst, ka minēto neskaidrību dēļ pārejas pieeja jaunatnes pētījumos ir nonākusi strupceļā<sup>225</sup>. Kā risinājums tiek piedāvāta sociālo paaudžu pieeja<sup>226</sup>.

No Karla Manheima pārņemtais sociālās paaudzes jēdziens ļauj saprast jaunatni noteiktu specifisku vēsturisku apstākļu un dažādu subjektīvu elementu kontekstā. Saskaņā ar K. Manheimu, cilvēku grupām, kas dzīvo noteiktā laikā, ir līdzīga pieredze, kas veicina līdzīgas uzvedības, izjūtas un domāšanas veidošanos, kā arī rada unikālu paaudzes apziņu. Tādējādi sociālās paaudzes pieejā svarīgi ir veikt ekonomisko, politisko un sociālo apstākļu, kas ietekmē jauno paaudzi, sistemātisku analīzi<sup>227</sup>. Lai attēlotu iespējamās paaudzes, kuru pieredze varētu atšķirties, literatūrā plaši lieto X paaudzes (pieņemts apzīmēt indivīdus, kas dzimuši laika posmā no 1966. līdz 1976. gadam), Y paaudzes (dzimusi 1977.–1994. gadā) un Z paaudzes (dzimusi 1995.–2012. gadā) jēdzienus. Saskaņā ar paaudžu iedalījumu šīs jauniešu aptaujas dalībnieki ir pieskaitāmi Y un Z paaudžu mijas laikam.

Paaudžu pieeja ir viena no dominējošām pieejām mūsdienu darba vērtību pētniecībā, parādot, ka šodienas jaunieši aug pasaulē, kas kardināli atšķiras no tās pasaules, kurā auga viņu vecāki, un ka šīs atšķirības atspoguļojas katras paaudzes darba vērtībās<sup>228</sup>. Visbiežāk ārvalstu pētnieki runā par atšķirībām iekšējo un ārējo darba vērtību nozīmīgumā. Iekšējās darba vērtības raksturo tā saturu un tā radītos garīgos stimulus. To starpā ir interesants darbs, kurš ļauj kaut ko sasniegt, iespējas mācīties un attīstīties darbavietā, pielietot savas zināšanas, darba uzdevumu dažādība u.tml. Savukārt ārējās darba vērtības attiecas uz materiālistiskām (atlīdzības) un ar prestižu saistītām darba īpašībām, piemēram, laba alga un karjeras iespējas. Ar rīcības brīvību saistītas darba vērtības ir darba un ģimenes dzīves saskaņošanas iespējas, ērts darba laiks, darba drošība, iespējas pieņemt lēmumus par savu darba laiku. Altruistiskās darba vērtības attiecas uz cilvēku vēlmi veikt darbu, kas ir derīgs sabiedrībai vai tieši ietekmē organizācijas/uzņēmuma darba rezultātus. Savukārt sociālās darba vērtības ietver cilvēku vēlmi pēc pozitīvas saskarsmes darbavietā un respektējoša vadības stila.

224 Woodman, Dan (2009). „The mysterious case of pervasive choice biography: Ulrich Beck, structure/agency, and the middling state of theory in the sociology of youth.” *Journal of Youth Studies*, 12 (3): 243-256.

225 Furlong Andy, Dan Woodman, Johanna Wyn (2011). „Changing times, changing perspectives: reconciling ‘transitional’ and ‘cultural’ perspectives on youth and young adulthood.” *Journal of Sociology*, 47 (4): 355-370.

226 Koroļeva, Ilze, Mieriņa, Inta, Rungule, Ritma (2014). *Profesiju prestižs un izvēle jauniešu vidū: divu paaudžu salīdzinājums*. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds., 18.lpp.

227 Furlong Andy, Dan Woodman, Johanna Wyn (2011). „Changing times, changing perspectives: reconciling ‘transitional’ and ‘cultural’ perspectives on youth and young adulthood.” *Journal of Sociology*, 47 (4): 355-370.

228 Sk, piemēram: Twenge, Jean M. (2010). „A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes.” *Journal of Business and Psychology*, 25 (2): 201-210; Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian R. Hoffman, and Charles E. Lance (2010). „Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Work Value-Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing.” *Journal of Management* 36 (5): 1117-1142; Lyons, Sean (2003). *An exploration of Generational Values in Life and at Work*. Ottawa: Carleton University, <https://curve.carleton.ca/system/files/theses/27043.pdf>; Jin, Jing, and James Rounds (2012). „Stability and Change in Work Values: A Meta-analysis of Longitudinal Studies.” *Journal of Vocational Behavior* 80 (2): 326-339; Krahn, Harvey J. & Nancy L. Galambos (2014). „Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’”, *Journal of Youth Studies*, 17:1, 92-112.

### **Nozīmīgākās atziņas, kas izriet no darba vērtību salīdzinājumiem paaudžu starpā, ir šādas<sup>229</sup>:**

- Iekšējās darba vērtības (piemēram, interesants darbs un iespējas pilnveidoties darbavietā) ir ievērojami raksturīgākas jaunākajai (Y paaudzei) paaudzei, un to nozīmība kopumā pieaug, personai sasniedzot 25 gadu vecumu;
- Ārējās darba vērtības (atalgojums, papildus labumi, autoritāte u.tml.) ir būtiski svarīgākas tām paaudzēm, kuras ir piedzīvojušas ekonomiskās grūtības, tādējādi, salīdzinot vienas paaudzes pārstāvjus dažādās Eiropas Savienības dalībvalstīs, var tikt novērotas darba vērtību atšķirības, kuru izskaidrojošais faktors ir tajās dominējošais labklājības valsts modelis;
- Ārējo darba vērtību nozīmība samazinās, salīdzinot agrīnos jaunības gadus (18 – 25 gadu vecumu) ar vēlāku vecuma posmu (26 – 30 gadi);
- Dzīvojot „riskā sabiedrībā”, jaunākajai (Y) paaudzei mazāk rūp darba drošība, kā rezultātā tā ir mazāk lojāla un piesaistīta darba devējam;
- Patīkama komunikācija ar kolēģiem (sociālās darba vērtības) ir kļuvusi svarīga darbavietu raksturojoša īpašība tikai pēdējās desmitgadēs un tikai jaunākajai (Y) paaudzei;
- Dažādu Eiropas Savienības valstu jaunās paaudzes darba vērtības var atšķirties, tās balstās uz nacionālajām un vietējās kultūras īpatnībām (piemēram, Ziemeļvalstīs jaunās paaudzes pārstāvjiem svarīgākas ir brīvības un sociālās darba vērtības, Austrumeiropā – ārējās jeb atbildības darba vērtības, Centrāleiropā – iekšējās jeb darba satura vērtības).

Jāatzīmē, ka „interesanta darba” jēdziena izpratne dažādās paaudzēs arī var atšķirties. ASV konsultants Džinijs Bernes (*Ginny Barnes*), balstoties uz empīriskiem pētījumiem, nosaucis vairākas Y paaudzes specifiskās īpašības, ar kurām būtu jārēķinās darba devējam<sup>230</sup>. Saistībā ar darba saturu Dž. Bernes uzsver, ka Y paaudzei raksturīgs ātrums, spēja veikt dažādas darbības vienlaicīgi, pielietojot jaunākās tehnoloģijas. Attiecīgi jaunajai paaudzei piemīt spēja strādāt ar daudzām idejām vienlaicīgi un raksturīga nepatika pret lineāriem komunikācijas modeļiem un lineāru projektu organizēšanas kārtību. Vislabāk jaunākā paaudze strādā grupās, kur var izteikt idejas un ātri saņemt atgriezenisko saiti. Saistībā ar šādu darba organizācijas un veikšanas veidu jaunākajai paaudzei neveidojas respekts pret senioriem līderiem, tādējādi viņi vēlas saņemt iespēju nākt ar savām idejām un sasniegt labus rezultātus. Y paaudzes mērķis ir ātri veidot karjeru, gūt atzinību, tāpēc vēlme izvirzīties un tieksme pēc sasniegumiem var būt par pamatu paaudžu konfliktiem darbavietā. Šāds jaunākās paaudzes raksturojums aktualizē nākotnes vadītāju lomu, kuras izklāsts sniegts šī pētījuma ceturtajā daļā.

## **3.1. Studiju izvēle un iegūtās specialitātes konkurētspēja darba tirgū**

Lai raksturotu Latvijas jauniešus kā nākotnes darbspēku, aptaujas iesākumā tika lūgts minēt iemeslus, kāpēc viņi savu specialitāti izvēlējušies apgūt Latvijā, nevis kādā citā augstskolā ārvalstīs. Kā redzams 3.1.1. attēlā, katrs otrais (53%) no tiem jauniešiem, kuri šobrīd studē kādā no Latvijas augstskolām, norāda, ka iemesls studēšanai Latvijā bijusi viņu nevēlēšanās doties prom no mājām. Arī tādi iemesli kā iespēja studēt dzimtajā valodā (38%), apmierinošā izglītības kvalitāte (36%) un iespēja studēt lētāk (26%) bija priekšnoteikums tam, kādēļ šobrīd studējošie jaunieši izvēlējās augstāko izglītību iegūt Latvijā.

Jaunieši, kuri jau ir absolvējuši kādu no Latvijas augstskolām, savu izvēli par labu studēšanai Latvijā skaidro galvenokārt ar nevēlēšanos doties prom no mājām (58%) un ar iespēju studēt lētāk (44%). Viena trešā daļa aptaujāto absolventu savu izvēli studēt Latvijā pamato arī ar iespēju studēt dzimtajā valodā (36%) un apmierinošo izglītības kvalitāti (30%).

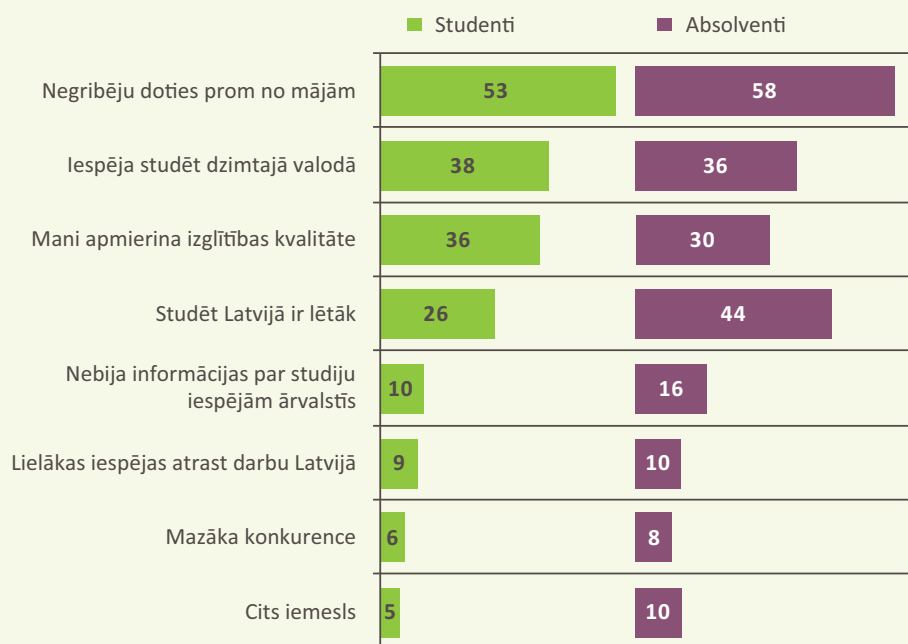
229 Sillerud, Henriette (2011). *Generational Differences in Employee Work Values. An Explorative Study in a Norwegian Work Context*. Oslo: BI Norwegian School of Management; Emmanouil F. Papavasileiou & Sean T. Lyons (2014). „A comparative analysis of the work values of Greece’s ‘Millennial’ generation”, *The International Journal of Human Resource Management*.

230 Ginny Barnes (2009). „Guess Who’s Coming to Work: Generation Y. Are You Ready for Them?”, *Public Library Quarterly*, 28:1, 58-63.

Salīdzinoši maz studentu un absolventu savu izvēli iegūt augstāko izglītību Latvijā pamatojuši ar informācijas trūkumu par studiju iespējām ārvalstīs (studenti – 10%, absolventi – 16%), ar to, ka studijas Latvijā paver plašākas iespējas atrast darbu Latvijā (studenti – 9%, absolventi – 10%), kā arī ar to, ka Latvijā ir mazāka konkurence uz studiju vietām (studenti – 6%, absolventi – 8%).

Jāpiebilst, ka neliela daļa studentu un absolventu savu izvēli studēt Latvijā skaidrojuši ar citu iemeslu, piemēram, ar to, ka netika uzņemti konkrētā ārvalstu augstskolā vai ka nesaņēma stipendiju studēšanai ārvalstīs, ar to, ka viņiem Latvijā bija darbs, ko viņi nevēlējās zaudēt, vai ar to, ka viņus interesēja konkrētā studiju programma kādā no Latvijas augstskolām.

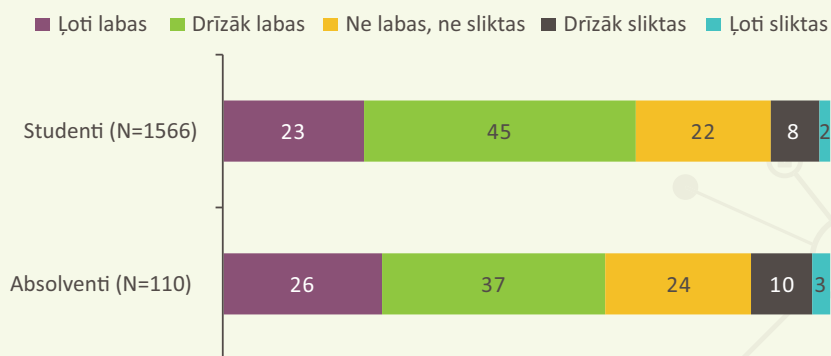
### 3.1.1. attēls. Iemesli studēšanai Latvijā: studenti un absolventi (%)



Vairākatbilžu jautājums

Gandrīz divas trešdaļas jauniešu (68%), kuri šobrīd studē, savas izredzes atrast darbu Latvijā pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas vērtē kā labas (ļoti labas – 23%, drīzāk labas – 45%), bet 10% jauniešu – kā sliktas (drīzāk sliktas – 8%, ļoti sliktas – 2%) (sk. 3.1.2. attēlu). Savukārt 22% šobrīd studējošo jauniešu, nesniedza konkrētu savu izredžu vērtējumu, norādot, ka, viņuprāt, tās nav ne labas, ne sliktas. Arī to jauniešu, kuri jau ir absolvējuši kādu no Latvijas augstskolām, izredžu vērtējums atrast darbu Latvijā pēc konkrētās studiju programmas pabeigšanas būtiski neatšķiras – 64% tās vērtē kā labas, 13% – kā sliktas, bet 24% nesniedz konkrētu vērtējumu, norādot, ka, viņuprāt, tās nav ne labas, ne sliktas.

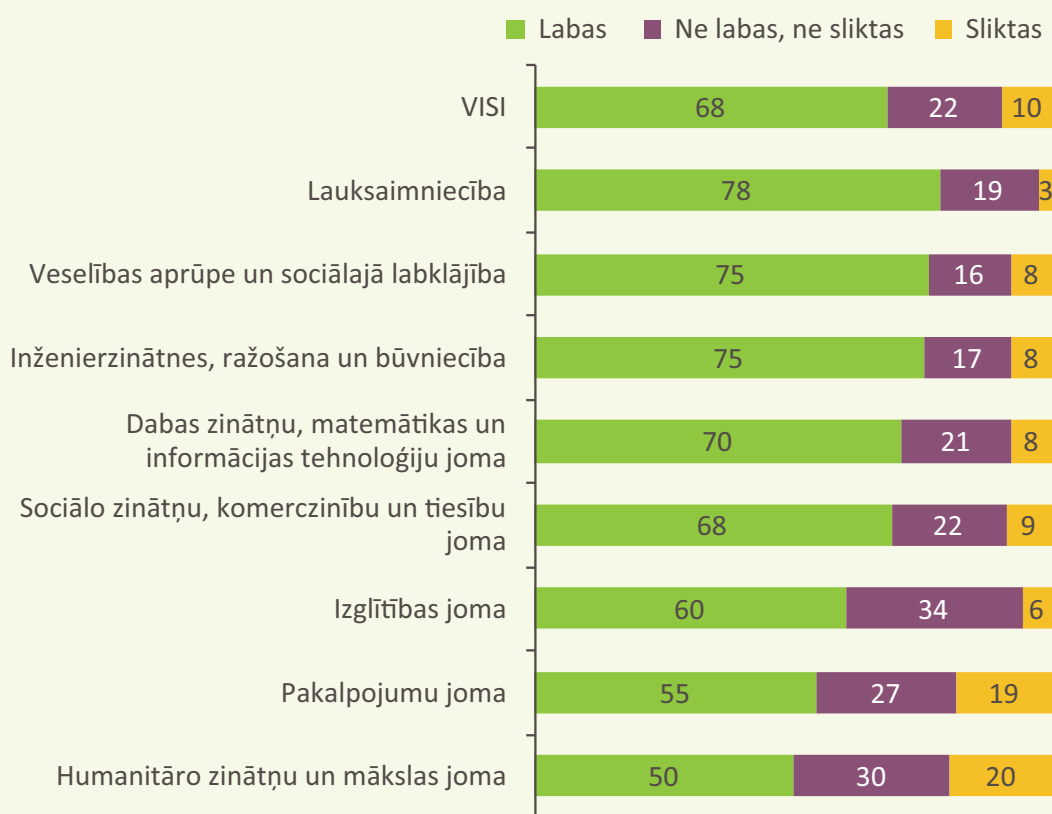
### 3.1.2. attēls. Studentu un absolventu izredžu atrast darbu Latvijā pašvērtējums (%)



Bāze: visi aptaujātie

### 3.1.3. attēls. Studentu izredžu atrast darbu Latvijā pašvērtējums – dalījumā pa nozarēm (%)

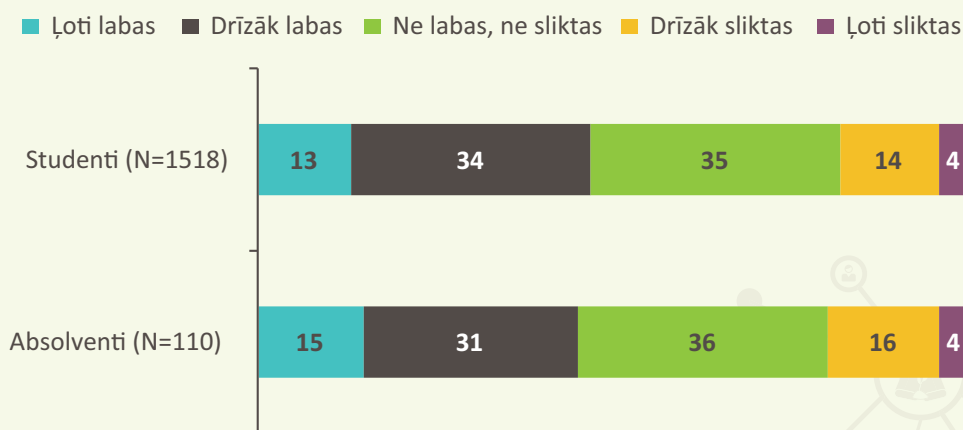
Summētas atbildes „ļoti labas”, „labas” un „drīzāk sliktas”, „ļoti sliktas”



Bāze: tie, kuri šobrīd studē, N=1566

Kā liecina aptaujas datu analīze, biežāk kā labas savas izredzes atrast darbu Latvijā pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas novērtējuši Rīgas augstskolās šobrīd studējošie jaunieši (Rīgas augstskolu studenti – 70%, citu pilsētu augstskolu studenti – 65%), kā arī šobrīd studējošie vīrieši (sievietes – 66%, vīrieši – 72%). Tāpat, kā redzams 3.1.3. attēlā, biežāk kā labas savas izredzes atrast darbu Latvijā novērtējuši tie jaunieši, kuri šobrīd studē studiju programmās, kas saistītas ar lauksaimniecības jomu, ar veselības aprūpes un sociālās labklājības jomu un ar inženierzinātņu, ražošanas un būvniecības jomu.

### 3.1.4. attēls. Studentu un absolventu izredžu atrast darbu ārpus Latvijas pašvērtējums (%)

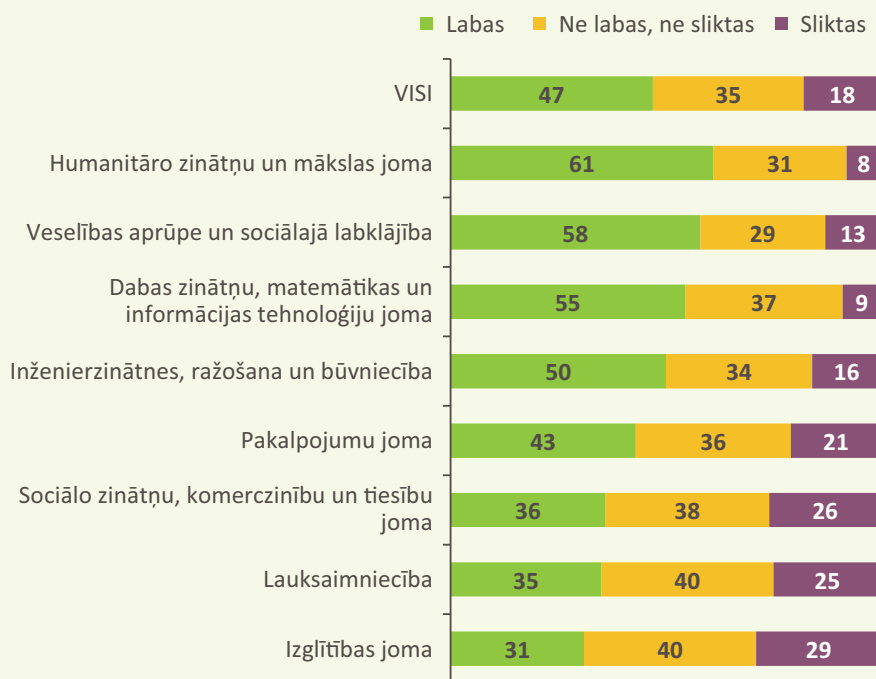


Bāze: visi aptaujātie



### 3.1.5. attēls. Studentu izredžu atrast darbu ārpus Latvijas pašvērtējums – dalījumā pa nozarēm (%)

Summētas atbildes „ļoti labas”, „labas” un „drīzāk sliktas”, „ļoti sliktas”

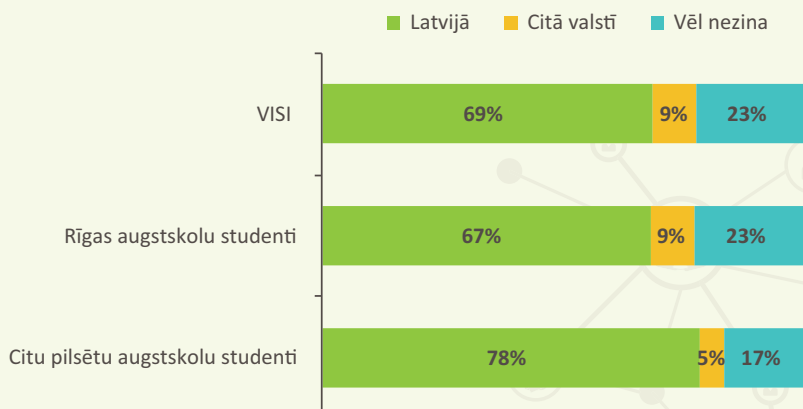


Bāze: tie, kuri šobrīd studē, N=1518

Gandrīz puse jauniešu (47%), kuri šobrīd studē, savas izredzes atrast darbu ārpus Latvijas pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas vērtē kā labas (ļoti labas – 13%, drīzāk labas – 34%), bet 18% jauniešu – kā sliktas (drīzāk sliktas – 14%, ļoti sliktas – 4%) (sk. 3.1.4. attēlu). Savukārt viena trešā daļa šobrīd studējošo jauniešu (35%), nesniedza konkrētu savu izredžu vērtējumu, norādot, ka, viņuprāt, tās nav ne labas, ne sliktas. Arī to jauniešu, kuri jau ir absolvējuši kādu no Latvijas augstskolām, izredžu vērtējums atrast darbu ārpus Latvijas pēc konkrētās studiju programmas pabeigšanas būtiski neatšķiras – 46% tās vērtē kā labas, 20% – kā sliktas, bet 36% nesniedz konkrētu vērtējumu, norādot, ka, viņuprāt, tās nav ne labas, ne sliktas.

Aptaujas datu analīze liecina, ka biežāk kā labas savas izredzes atrast darbu ārpus Latvijas pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas novērtējuši Rīgas augstskolās šobrīd studējošie jaunieši (Rīgas augstskolu studenti – 67%, citu pilsētu augstskolu studenti – 41%). Kā redzams 3.1.5. attēlā, biežāk kā labas savas izredzes atrast darbu ārpus Latvijas novērtējuši arī tie jaunieši, kuri šobrīd studē studiju programmās, kas saistītas ar humanitāro zinātņu un mākslas jomu, ar veselības aprūpes un sociālās labklājības jomu un ar dabas zinātņu, matemātikas un informācijas tehnoloģiju jomu.

### 3.1.6. attēls. Valsts, kur jaunieši plāno turpināt studijas pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas

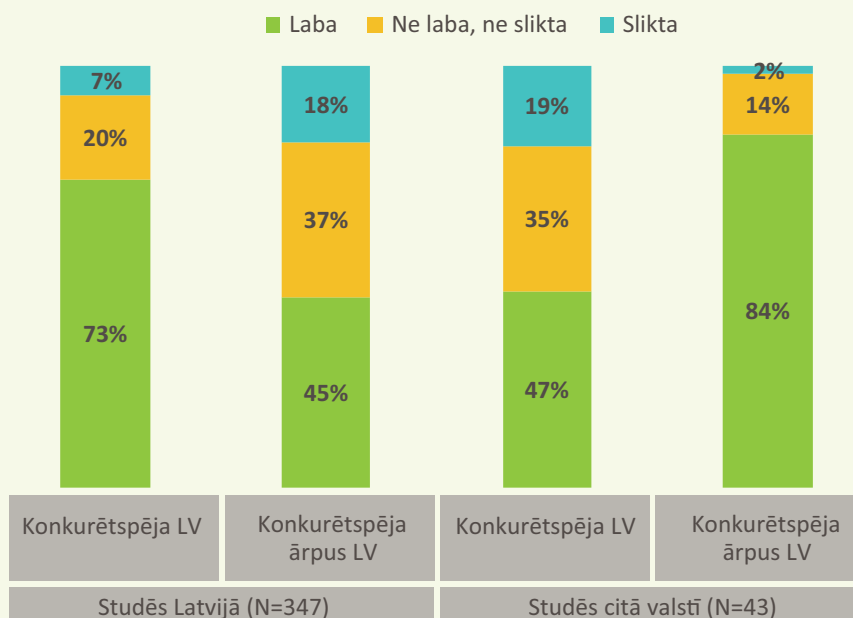


Bāze: tie šobrīd studējošie, kuri plāno turpināt studijas, N=503

Tiem šobrīd studējošiem jauniešiem, kuri gada laikā pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas plāno turpināt studijas nākamajā līmenī vai uzsākt studijas citā programmā, tika jautāts, vai viņi studēs Latvijā vai kādā citā valstī. Kā redzams 3.1.6. attēlā, divas trešdaļas jauniešu (69%) plāno studijas turpināt Latvijā, bet 9% jauniešu to darīs citā valstī – biežāk minot tādas valstis kā Vācija, Dānija, Lielbritānija, Zviedrija un ASV. Savukārt teju katrs ceturtais jauniešs (23%) vēl nav izlēmis, kurā valstī turpinās studijas.

Aptaujas datu analīze liecina, ka citu pilsētu augstskolu studenti, kuri gada laikā pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas plāno turpināt studijas nākamajā līmenī vai uzsākt studijas citā programmā, biežāk nekā Rīgas augstskolu studenti ir iecerējuši to darīt Latvijā (Rīgas augstskolu studenti – 67%, citu pilsētu augstskolu studenti – 78%) (sk. 3.1.6. attēlu). To, ka studijas turpinās Latvijā, biežāk norāda arī tie studenti, kuri pēc pašreizējās studiju programmas savas izredzes atrast darbu jeb savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā labu (sk. 3.1.7. attēlu).

### 3.1.7. attēls. Valsts, kur jaunieši plāno turpināt studijas, saistībā ar konkurētspēju Latvijas un citu valstu darba tirgū



Bāze: tie šobrīd studējošie, kuri plāno turpināt studijas

Tie jaunieši, kuri pēc pašreizējās studiju programmas pabeigšanas plāno turpināt studijas ārpus Latvijas, savu izvēli galvenokārt pamato ar trim iemesliem. Pirmkārt, pēc studijām ārvalstīs ir vieglāk atrast darbu ārvalstu vai starptautiskā uzņēmumā. Otrkārt, studējot ārvalstīs, ir iespēja konkrētajā specialitātē iegūt kvalitatīvāku izglītību nekā studējot Latvijā. Un, treškārt, tā ir iespēja iegūt starptautisku studiju praksi.

## 3.2. Vispārējā attieksme pret darbu un karjeru

Aptaujas anketā tika iekļauti trīs apgalvojumi, lai noskaidrotu jauniešu attieksmi pret darbu kopumā. Rezultātu analīzē ir summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”, kā arī „drīzāk nepiekrītu” un „pilnībā nepiekrītu”.

Apgalvojumam „Darbs ir tikai naudas pelnīšanas veids – nekas vairāk” piekrīt tikai katrs piektais aptaujātais jauniešs (19%). Tam, ka viņi gribētu strādāt algotu darbu, pat ja nauda viņiem nebūtu nepieciešama, piekrīt puse aptaujāto jauniešu (53%). Arī apgalvojumam „Darbs ir cilvēka būtiskākā nodarbošanās” piekrīt katrs otrais aptaujātais jauniešs (51%).

Aptaujātie jaunieši biežāk norādījuši, ka vēlētos nodarboties ar uzņēmējdarbību un uzsākt savu biznesu – 29%. Katrs ceturtais jauniešs (26%) vēlētos strādāt privātajā sektorā kā algots darbinieks, savukārt katrs piektais jauniešs (20%) – valsts pārvaldē vai citās sabiedriskā sektora iestādēs. Tikai 3% aptaujāto jauniešu vēlētos strādāt nevalstiskajā organizācijā, kā arī augstskolā kā mācībspēki un/vai veikt tur zinātnisko darbu. 18% jauniešu nezina vai vēl nav izlēmuši, kur vēlētos strādāt. Jāatzīmē, ka šie dati rāda jauniešu vēlamāko nodarbinātības veidu, kas var būt gan tuvākās, gan arī tālākās nākotnes mērķis. To apliecina jauniešu atbilžu salīdzinājums uz dažādiem aptaujas jautājumiem. Piemēram, lai gan aptaujas dati rāda, ka visbiežāk jaunieši vēlas uzsākt savu uzņēmējdarbību, pirmā gada laikā pēc mācību beigšanas to reāli ir uzsākuši vien 4%. Tomēr starptautiskie pētījumi rāda, ka jaunā paaudze, kas dzimusi pēc 1995. gada (t.s. Z paaudze) lielākā mērā tiecas būt uzņēmēji nekā iepriekšējās paaudzes<sup>231</sup>.

Kā liecina aptaujas datu analīze, jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši kādu no Rīgas augstskolām, labprātāk strādātu privātajā sektorā kā algoti darbinieki (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 28%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 22%), savukārt citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi labprātāk nodarbotos ar uzņēmējdarbību un uzsāktu savu biznesu (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 27%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 35%). Aptaujātie vīrieši labprātāk nodarbotos ar uzņēmējdarbību un uzsāktu savu biznesu (sievietes – 24%, vīrieši – 36%), bet sievietes labprātāk strādātu darbu valsts pārvaldē vai citās sabiedriskā sektora iestādēs (sievietes – 25%, vīrieši – 12%). Šādas dzimumu atšķirības interesē strādāt valsts pārvaldē skaidrojamas ar vairāku iespējamo faktoru ietekmi. Pirmkārt, sievietes biežāk izvēlas studijas sociālajās zinātnēs, kurās iegūto zināšanu pielietojuma iespējas valsts pārvaldē ir plašākas, nekā dabaszinātņu un inženierzinātņu nozarēm, kuras studēt biežāk izvēlas vīrieši. Arī vairākas darbam valsts pārvaldē raksturīgākās iezīmes, kuras ir saskatījuši jaunieši, svarīgākas ir sievietēm, nevis vīriešiem (sk. sīkāk 3.3., 3.5. un 3.6. nodaļu).

Tie jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā labu, labprātāk strādātu privātajā sektorā kā algoti darbinieki (laba – 29%, ne laba, ne slikta – 23%, slikta – 18%). Savukārt tie jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā sliktu, labprātāk nodarbotos ar uzņēmējdarbību un uzsāktu savu biznesu (laba – 20%, ne laba, ne slikta – 26%, slikta – 37%). Šādus rezultātus vismaz daļēji skaidro atšķirīgie ieguldījumi uzņēmējdarbības uzsākšanai un dažādu nozaru profesionāļu atšķirīgās iespējas strādāt kā algotiem darbiniekiem vai būt par uzņēmējiem. Par savas izglītības konkurētspēju Latvijas tirgū visbiežāk ir pārliecināti jaunieši, kuri studē/studējuši lauksaimniecību, veselības aprūpi un sociālo labklājību, inženierzinātnes, ražošanu un būvniecību, dabaszinātnes, matemātiku un informācijas tehnoloģiju jomu. Vairumā no šīm profesijām vienkāršāk pieejamās darba iespējas ir vidējos vai lielos uzņēmumos, kas piedāvā gan konkurētspējīgu atalgojumu, gan, iespējams, starptautiskās sadarbības iespējas. Savukārt uzņēmējdarbības uzsākšana šajās profesijās ir saistīta gan ar lieliem ieguldījumiem, gan ar lielākiem riskiem.

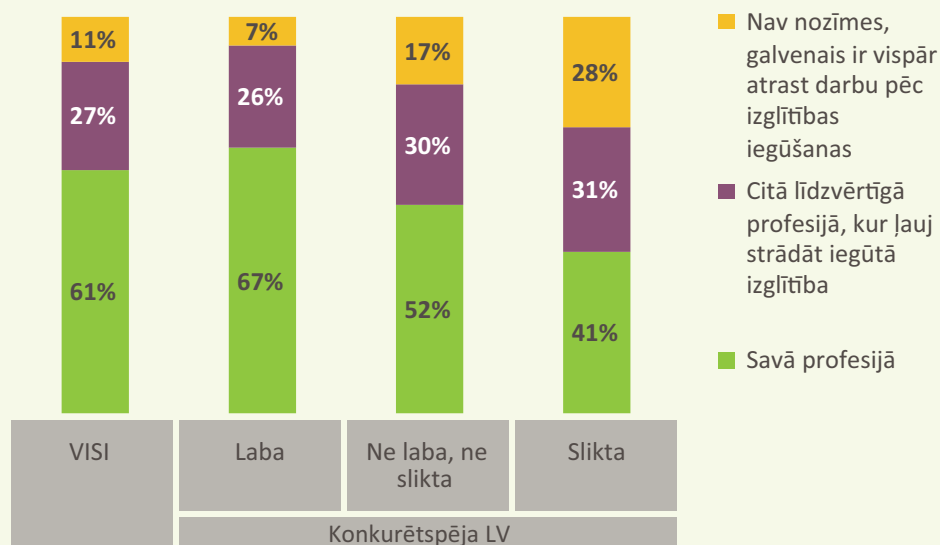
Interesanti, ka tie jaunieši, kuri šobrīd strādā pastāvīgi vai laiku pa laikam, salīdzinoši biežāk norāda, ka vēlētos nodarboties ar uzņēmējdarbību un uzsākt savu biznesu (strādā – 34%, nestrādā – 24%). Strādājošo jauniešu vidū ir mazāk to, kuri nezina vai vēl nav izlēmuši, kur vēlētos strādāt (strādā – 12%, nestrādā – 22%). Salīdzinot jauniešu sniegtās atbildes par vēlamā darbvietu un šī brīža darbvietu, tās lielākoties sakrīt. Piemēram, jaunieši, kuri šobrīd strādā privātajā sektorā kā algoti darbinieki, biežāk nekā citviet strādājošie jaunieši norāda, ka vēlētos strādāt privātajā sektorā kā algoti darbinieki.

61% aptaujāto jauniešu norāda, ka vēlētos strādāt savā profesijā, bet 27% – ka vēlētos strādāt citā līdzvērtīgā profesijā, kur ļauj strādāt viņu iegūtā izglītība (sk. 3.2.1. attēlu). Savukārt 11% jauniešu atzīst, ka nav nozīmes kādā profesijā strādāt, jo, viņuprāt, galvenais ir vispār atrast darbu pēc izglītības iegūšanas.

Kā redzams 3.2.1. attēlā, tie jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā labu, salīdzinoši biežāk norāda, ka vēlētos strādāt savā profesijā. Savukārt tie, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā sliktu vai arī nevarēja sniegt konkrētu vērtējumu, salīdzinoši biežāk atzīst, ka nav nozīmes kādā profesijā strādāt, jo, viņuprāt, galvenais ir vispār atrast darbu pēc izglītības iegūšanas.

231 Pieejams: <http://theundercoverrecruiter.com/most-productive-generation-xyz/>

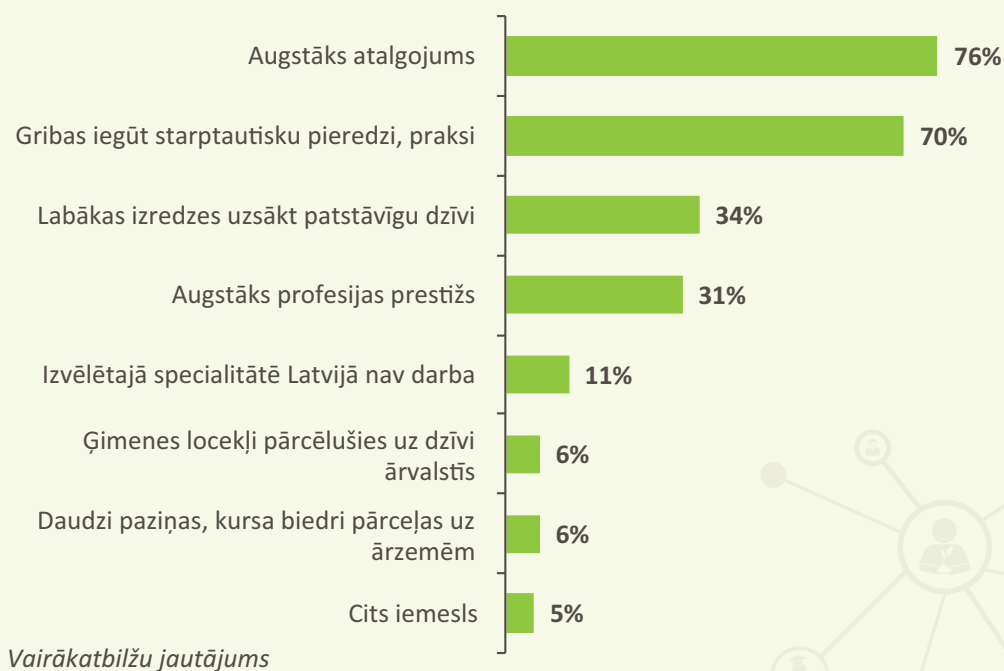
### 3.2.1. attēls. Iegūtās izglītības loma iespējamās profesijas izvēlē



Bāze: visi aptaujātie, N=1671

58% aptaujāto jauniešu atzina, ka apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm. To, ka apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, biežāk atzīst Rīgas augstskolu studenti un absolventi (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 63%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 44%), vīrieši (sievietes – 55%, vīrieši – 63%), kā arī tie jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā sliktu. Šādus rezultātus vismaz daļēji izskaidro nozaru, kurās studē jaunieši, konkurētspējas vērtējums Latvijā un ārvalstīs. Par savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū ir pārliecināti jaunieši, kas studē izglītības, pakalpojumu, humanitārajā un mākslas jomā. Humanitārās un mākslas jomas studenti ir vieni no pārliecinātākajiem par savu konkurētspēju ārvalstu tirgū. Tādējādi, aplūkojot šos rezultātus atkarībā no aptaujāto pārliecības par savām iespējām atrast darbu Latvijā un ārvalstīs, likumsakarīga ir Latvija jauniešu, kuru pašvērtējumā izredzes atrast darbu Latvijā ir zemas, vēlme doties strādāt uz ārvalstīm.

### 3.2.2. attēls. Iemesli, kādēļ jaunieši apsver iespēju strādāt ārvalstīs



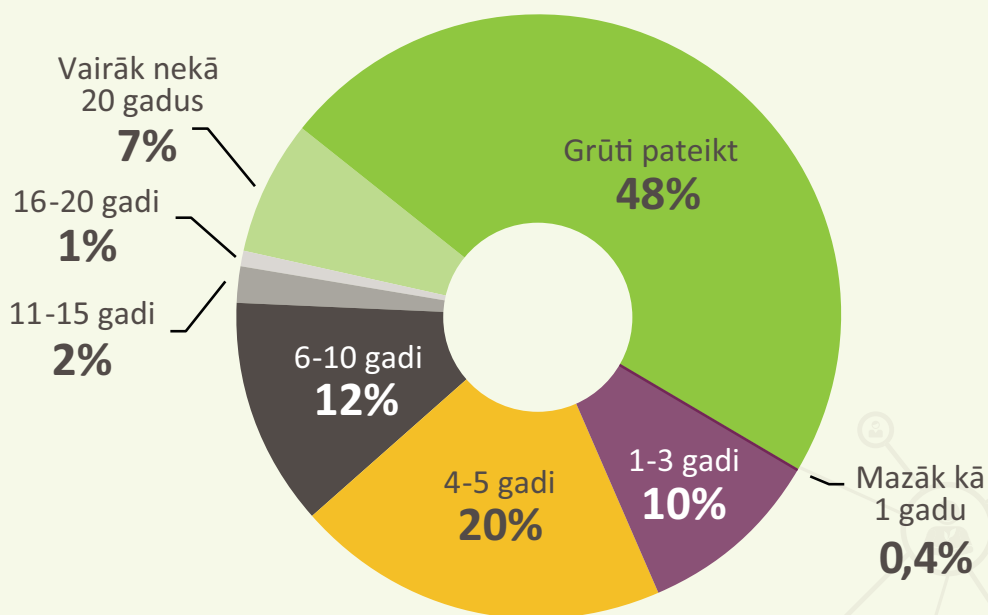
Lielākā daļa jauniešu, kuri apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, to pamato ar augstāku atalgojumu (76%) un vēlmi iegūt starptautisku pieredzi un praksi (70%) (sk. 3.2.2. attēlu). Katrs trešais no jauniešiem, kurš apsver iespēju strādāt ārvalstīs, to skaidro arī ar labākām izredzēm uzsākt patstāvīgu dzīvi (34%) un augstāku profesijas prestižu (31%).

Rīgas augstskolu studenti un absolventi to, kādēļ apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, biežāk skaidro ar vēlmi iegūt starptautisku pieredzi un praksi (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 72%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 60%), kā arī ar to, ka ārvalstīs viņu izvēlētajai profesijai ir augstāks prestižs (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 32%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 26%). Savukārt citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi, kuri apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, to biežāk pamato ar savu ģimenes locekļu pārcelšanos uz dzīvi ārvalstīs (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 10%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 5%), kā arī ar daudzu paziņu un kursa biedru pārcelšanos uz ārzemēm (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 10%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 5%).

Iespēju doties strādāt uz ārvalstīm augstāka atalgojuma dēļ, biežāk apsver jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar lauksaimniecību, veselības aprūpi un sociālo labklājību, pakalpojumiem un izglītību. Augstāks viņu izvēlētas profesijas prestižs – to kā iemeslu, kādēļ apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, biežāk min tie jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar tādām jomām kā veselības aprūpe un sociālā labklājība, lauksaimniecība, izglītība un inženierzinātnes, ražošana un būvniecība. Jaunieši, kuri studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas humanitāro zinātņu un mākslas jomā, biežāk nekā citi iespēju doties strādāt uz ārvalstīm pamato ar to, ka viņu izvēlētajā specialitātē nav darba Latvijā.

Tie jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā labu, bet tomēr apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, to biežāk pamato ar vēlmi iegūt starptautisku pieredzi un praksi (laba – 76%, ne laba, ne slikta – 59%, slikta – 58%). Tie jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā sliktu vai arī nevarēja sniegt konkrētu vērtējumu, salīdzinoši biežāk iespēju doties strādāt uz ārvalstīm skaidro ar to, ka ārvalstīs ir labākas izredzes uzsākt patstāvīgu dzīvi (laba – 29%, ne laba, ne slikta – 39%, slikta – 44%). Vēl jaunieši, kuri savu konkurētspēju Latvijas darba tirgū vērtē kā sliktu, salīdzinoši biežāk nekā citi iespēju doties strādāt uz ārvalstīm pamato ar to, ka viņu izvēlētajā specialitātē nav darba Latvijā (laba – 6%, ne laba, ne slikta – 14%, slikta – 23%).

### 3.2.3. attēls. Laiks, cik ilgi jaunieši būtu gatavi strādāt vienā darbavietā



Bāze: visi aptaujātie, N=1667



Kā redzams 3.2.3. attēlā, vienā darbavietā 10% aptaujāto jauniešu būtu gatavi strādāt no viena līdz trim gadiem, 20% jauniešu – no četriem līdz pieciem gadiem, 12% jauniešu – no sešiem līdz desmit gadiem un 10% jauniešu – 11 gadus un vairāk. Tajā pašā laikā teju pusei respondentu (48%) nebija viedokļa par to, cik ilgu laiku viņi būtu gatavi strādāt vienā darbavietā.

Aptaujas datu analīze liecina, ka Rīgas augstskolu studenti un absolventi salīdzinoši biežāk nekā citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi norādījuši, ka būtu gatavi vienā darbavietā strādāt tikai no viena līdz trim gadiem (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 11%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 6%).

Tie jaunieši, kuri šobrīd strādā pastāvīgi vai laiku pa laikam, salīdzinoši biežāk nekā tie jaunieši, kuri šobrīd nestrādā, būtu gatavi vienā darbavietā strādāt no četriem līdz pieciem gadiem (strādā – 23%, nestrādā – 18%). Savukārt nestrādājošiem jauniešiem salīdzinoši biežāk nekā strādājošiem nav viedokļa par to, cik ilgu laiku viņi būtu gatavi strādāt vienā darbavietā (strādā – 42%, nestrādā – 53%).

Vienā amatā, nemainot pienākumus un darba saturu, 6% apjautāto jauniešu būtu gatavi strādāt mazāk par vienu gadu, 37% jauniešu – no viena līdz trim gadiem, 14% jauniešu – no četriem līdz pieciem gadiem, 4% jauniešu – no sešiem līdz desmit gadiem un 3% jauniešu – 11 gadus un vairāk. Tajā pašā laikā vairāk kā vienai trešajai daļai respondentu (36%) nebija viedokļa par to, cik ilgu laiku viņi būtu gatavi strādāt vienā amatā.

Kā liecina aptaujas datu analīze, Rīgas augstskolu studenti un absolventi salīdzinoši biežāk norāda, ka būtu gatavi vienā amatā strādāt tikai no viena līdz trim gadiem (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 39%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 28%). Savukārt citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi salīdzinoši biežāk norāda, ka būtu gatavi vienā amatā strādāt no četriem līdz pieciem gadiem (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 13%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 18%).

Tie jaunieši, kuri šobrīd strādā pastāvīgi vai laiku pa laikam, salīdzinoši biežāk nekā tie jaunieši, kuri šobrīd nestrādā, būtu gatavi vienā amatā strādāt tikai no viena gada līdz trim gadiem (strādā – 42%, nestrādā – 32%). Savukārt nestrādājošiem jauniešiem salīdzinoši biežāk nekā strādājošiem nav viedokļa par to, cik ilgu laiku viņi būtu gatavi strādāt vienā amatā (strādā – 30%, nestrādā – 42%).

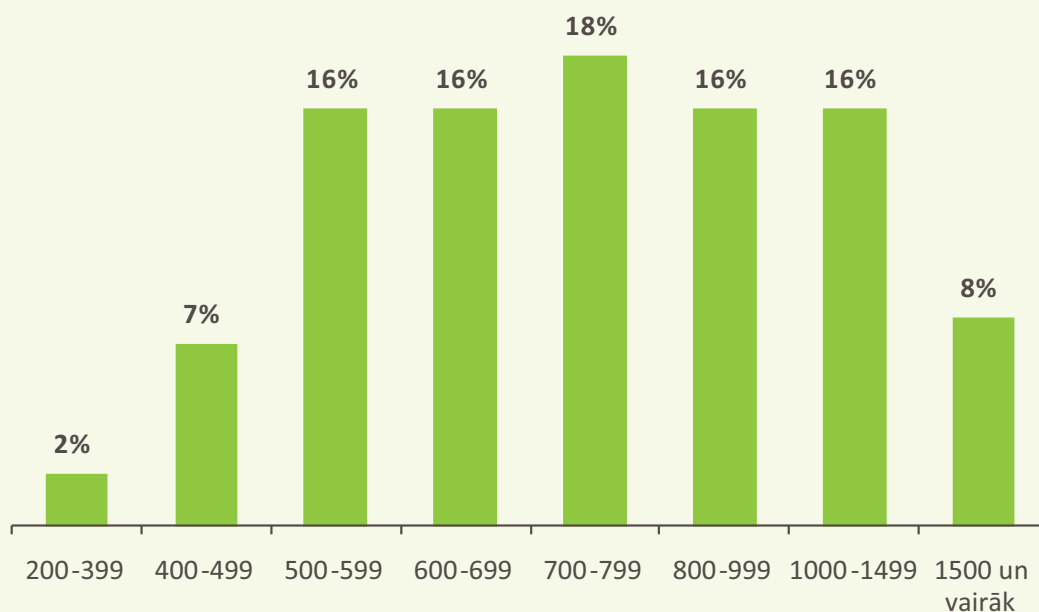
Jauniešiem tika lūgts nosaukt atalgojumu, kas, viņuprāt, būtu labs, uzsākot darbu uzreiz pēc studijām, un to, kādam tam, viņuprāt, vajadzētu būt pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem. Kā redzams 3.2.4. attēlā, jauniešu viedoklis par labu atalgojumu, uzsākot darbu pēc studijām, ir krasī atšķirīgs – labs neto atalgojums variē no 200 EUR līdz 1500 un vairāk EUR mēnesī. Ņemot vērā mazo respondentu skaitu, kuri par labu neto atalgojumu atzinuši 200 līdz 499 EUR, var uzskatīt, ka vairums jauniešu par labu atalgojumu, uzsākot darbu pēc studijām atzīst summu, sākot ar 500 EUR neto. Kopumā 75% jauniešu uzskata, ka labs neto atalgojums, uzsākot darbu uzreiz pēc studijām, būtu līdz 1000 EUR mēnesī.

Aprēķinot laba atalgojuma aritmētisko vidējo, uzsākot darbu pēc studijām, tie būtu 866 EUR neto. Te jāatzīmē, ka aritmētiskais vidējais kā mērs ir jūtīgs pret ekstrēmām vērtībām, t.i., ja kāds no jauniešiem vēlas saņemt ļoti augstu vai ļoti zemu atalgojumu, tad tas būtiski ietekmē aritmētisko vidējo. Tāpēc, lai noteiktu vairuma jauniešu viedokli, paralēli aritmētiskajam vidējam tiek aprēķināta arī vidējā atalgojuma mediānas vērtība, kas rāda to līmeni, kas atrodas tieši pa vidu visām nosauktajām vērtībām. Laba atalgojuma pēc studijām mediānas vērtība ir 700 EUR neto (aptuveni 995 EUR bruto). Studējošo minētā darba alga, kas vērtējama kā laba, ir aptuveni pusotru reizi augstāka par vidējo neto darba algu 2013. gadā. Saskaņā ar Centrālās statistikas pārvaldes datiem, vidējā neto darba alga 2013. gadā bija 516 EUR.

Kā redzams 3.2.5. attēlā, pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem jaunieši vēlētos saņemt ne mazāk par 400 EUR mēnesī neto. Turklāt to respondentu īpatsvars, kuri uzskata, ka labs neto atalgojums būtu līdz 1000 EUR mēnesī, sarucis līdz 21%. Līdzīgi kā iepriekš, aprēķinot vidējo atalgojumu, noteikti ir divi mēri. Pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem laba atalgojuma aritmētiskais vidējais ir 1969 EUR neto. Tā kā datu analīze rāda, ka atsevišķi respondenti ir nosaukuši ļoti (pat nereāli) augstas vērtības, tad

šajā gadījumā ir svarīgi ņemt vērā, ka laba atalgojuma pēc pieciem nostrādātiem gadiem mediānas vērtība ir zemāka – 1400 EUR neto (aptuveni 2000 EUR bruto). Arī šis rādītājs ir augsts un neatbilst sagaidāmajam darba algu izaugsmes tempam Latvijas tautsaimniecības nozarēs.

### 3.2.4. attēls. Jauniešu atbildes par labu atalgojumu, uzsākot darbu pēc studijām (EUR/mēnesī, neto)



Bāze: visi aptaujātie, N=1655

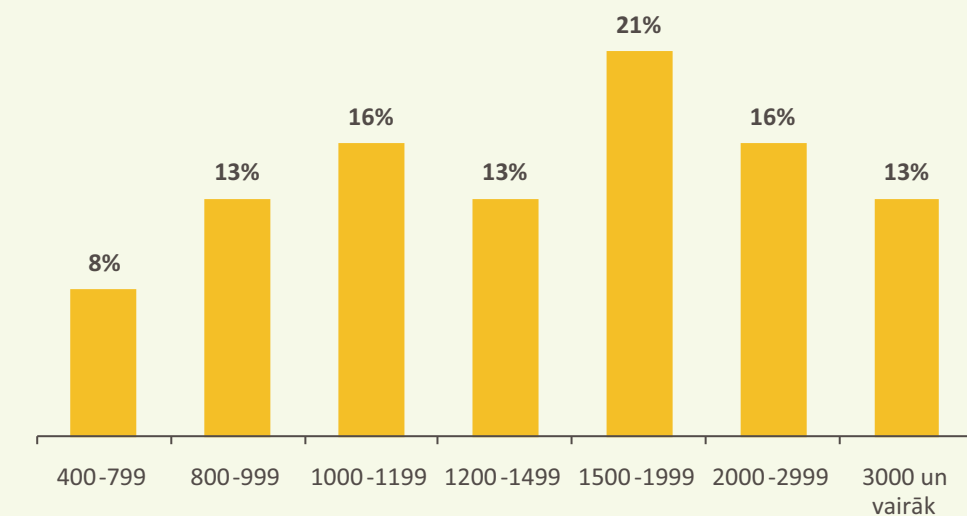
Kā liecina aptaujas datu analīze, vīrieši, gan uzsākot darbu pēc studijām, gan pēc nostrādātiem pieciem darba gadiem par labu uzskata lielāku atalgojumu nekā sievietes. Uzsākot darbu pēc studijām, vīrieši par labu neto atalgojumu uzskata vidēji 1021 EUR mēnesī, bet pēc nostrādātiem pieciem darba gadiem – vidēji 2425 EUR mēnesī (sievietes attiecīgi 766 EUR un 1675 EUR).

Salīdzinot aptaujas dalībnieku sniegtās atbildes atkarībā no augstskolas atrašanās vietas, kurā viņi šobrīd studē vai kuru viņi jau ir absolvējuši, redzams, ka, uzsākot darbu pēc studijām, gan Rīgas, gan citu pilsētu augstskolu studentu un absolventu viedoklis par labu neto atalgojumu ir teju līdzīgs – vidēji 871 EUR mēnesī (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 863 EUR, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 878 EUR). Savukārt pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem Rīgas augstskolu studentu un absolventu minētais laba neto atalgojuma apmērs ir acīmredzami lielāks nekā citu pilsētu augstskolu studentu un absolventu nosauktais (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – vidēji 2092 EUR, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – vidēji 1602 EUR).

Interesanti, ka jaunieši, kuri šobrīd studē bakalaura programmās, gan uzsākot darbu pēc studijām, gan pēc nostrādātiem pieciem darba gadiem par labu uzskata lielāku atalgojumu (vidēji 888 EUR mēnesī neto) nekā šobrīd maģistra programmās studējošie jaunieši un absolventi (attiecīgi 787 un 749 EUR mēnesī neto). Pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem labs neto atalgojums bakalaura programmās studējošiem būtu 2067 EUR mēnesī, maģistra programmās studējošiem – 1499 EUR mēnesī, bet absolventiem – 1608 mēnesī neto.

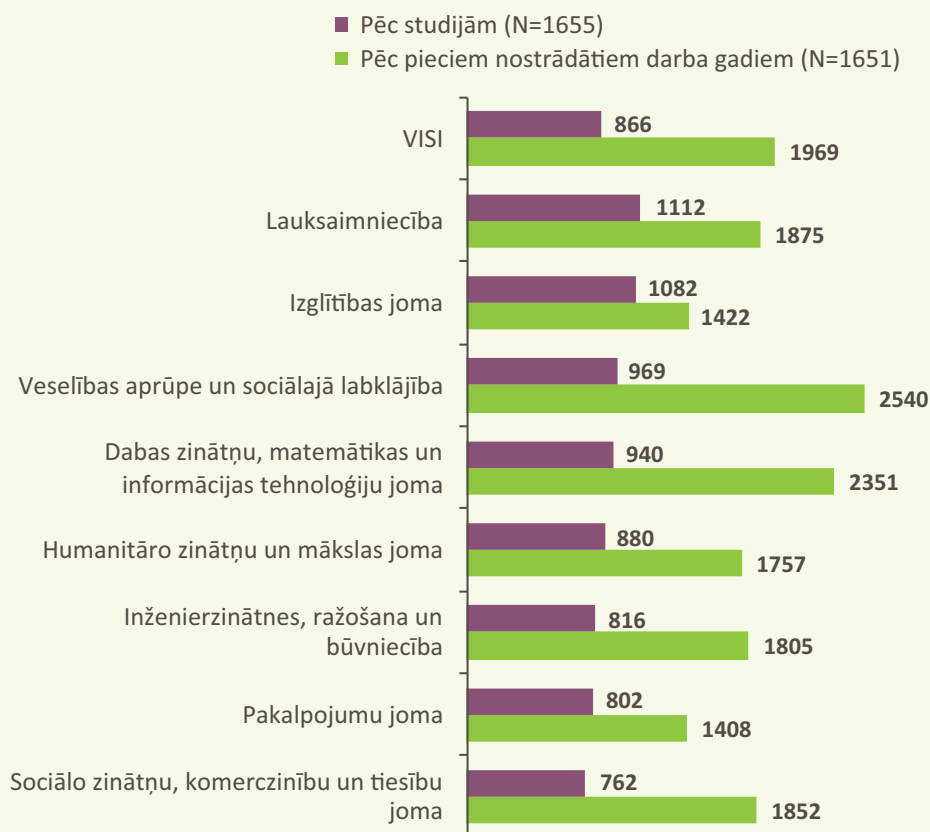
Kā redzams 3.2.6. attēlā, uzsākot darbu pēc studijām, tie jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar lauksaimniecības jomu un ar izglītības jomu, par labu uzskata vidēji lielāku atalgojumu nekā citu studiju programmu studenti un absolventi. Interesanti, ka sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību jomas studiju programmās studējošie un absolventi par labu atzinaši vidēji zemāko atalgojumu.

**3.2.5. attēls. Jauniešu atbildes par labu atalgojumu pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem (EUR/mēnesī, neto)**



Bāze: visi aptaujātie, N=1651

**3.2.6. attēls. Labs atalgojums uzreiz pēc studijām un pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem – vidējo salīdzinājums pa nozarēm (EUR/mēnesī, neto)**



Pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem vidēji lielāku atalgojumu vēlētos saņemt tie jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar veselības aprūpes un sociālās labklājības jomu un ar dabas zinātņu, matemātikas un informācijas tehnoloģiju jomu. Vidēji zemāku atalgojumu par labu pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem atzinuši tie jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar pakalpojumu jomu un ar izglītības jomu.

Vērtējot iepriekš minētos rezultātus, jāņem vērā, pirmkārt, jautājuma formulējums – „laba alga”, kas nozīmē, ka šādu atalgojumu jaunieši uzskatītu par pievilcīgu. Praksē pastāv iespēja, ka jaunieši būtu gatavi strādāt arī par zemāku atalgojumu, par ko liecina arī maģistra programmu studējošo jauniešu un absolventu salīdzinoši zemākās prasības pret labu algu. Te jāņem vērā arī starptautisku pētījumu pieredze, kura rāda, ka tieši jauniešiem 18 – 25 gadu vecumā ir visaugstākās gaidas pret dažādiem darbavietā piedāvātajiem materiālajiem labumiem un algu, taču šīs prasības ar laiku samazinās, lielāku nozīmi iegūstot darba saturam. Tādējādi pastāv iespēja, ka arī Latvijas jauniešu augstās prasības pret atalgojumu samazinās, sajūtot reālās darba tirgus prasības un novērtējot savu patieso konkurētspēju. Otrkārt, veselības aprūpe un sociālā labklājība, kurā studējošajiem ir visaugstākās gaidas attiecībā uz nākotnes algu, vienlaikus ir tā nozare, kura, aptaujāto vērtējumā, ir konkurētspējīga gan Latvijas, gan ārvalstu mērogā, un kurā studējošie apsver iespējas doties strādāt uz ārvalstīm. Treškārt, kopumā vairāk kā puse studējošo apsver iespēju doties strādāt uz ārvalstīm, un galvenais šāda lēmuma iemesls ir iespēja saņemt augstāku atalgojumu. Tādējādi perspektīva strādāt ārvalstīs var būt par iemeslu tam, kāpēc Latvijas jauniešiem ir augstas gaidas pret atalgojumu.

### 3.3. Jauniešu darba vērtību un darba motivāciju veidojošo faktoru raksturojums

Adaptējot starptautiskajā vidē pielietotos instrumentus, jauniešu aptaujā tika mērīts 46 attieksmi pret darbu un darba vērtības raksturojošo indikatoru svarīgums, kas tika sadalīts vairākos tematiskajos blokos. Aptaujas turpinājumā tika noskaidrota arī visu minēto faktoru atbilstība darbam Latvijas valsts pārvaldē, kas ļāva noteikt tās stiprās un vājās puses (sk. 3.5. un 3.6. nodaļu).

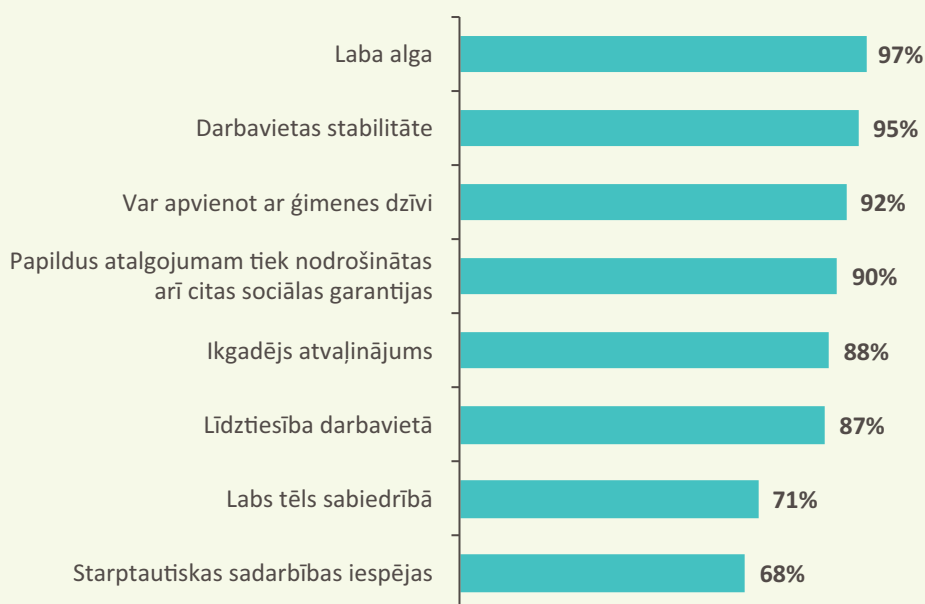
Iesākumā jaunieši sniedza nozīmīguma vērtējumu par astoņām dažādām darbu raksturojošām īpašībām (sk. 3.3.1. attēlu). Summējot respondentu vērtējumus „ļoti svarīga” un „drīzāk svarīga”, atklājas, ka trīs svarīgākās darba īpašības jauniešiem ir laba alga (97%), darbavietas stabilitāte (95%) un iespēja apvienot darbu ar ģimenes dzīvi (92%). Šo rādītāju analīze pēc dzimuma pazīmes liecina, ka atšķirības ir novērojamas tikai attiecībā uz iespēju apvienot darbu ar ģimenes dzīvi, kas biežāk svarīga ir sievietēm (sievietes – 94%, vīrieši – 90%).

Otru darba nozīmīgumu raksturojošo īpašību grupu veido īpašības, kuras par svarīgām atzinuši 87-90% respondentu. Tas, ka darbavietā papildus atalgojumam tiek nodrošinātas arī citas sociālās garantijas, ir svarīgi 90% respondentu, ikgadējais atvaļinājums ir svarīgs 88%, savukārt līdztiesība darbavietā – 87% aptaujāto jauniešu. Visas trīs minētās īpašības svarīgākas ir sievietēm nekā vīriešiem. Līdztiesība darbavietā ir svarīga 93% aptaujāto sieviešu un 78% vīriešu, ikgadējais atvaļinājums svarīgs ir 93% sieviešu un 81% vīriešu, sociālās garantijas – 93% sieviešu un 85% vīriešu.

Salīdzinoši retāk par svarīgām atzītas divas darbu raksturojošas īpašības – labs tēls sabiedrībā (71%) un starptautiskās sadarbības iespējas (68%). Jāuzsver, ka šo abu īpašību vērtējumā ir novērojams arī salīdzinoši augsts respondentu īpatsvars, kuri tās uzskata par „ne svarīgām, ne nesvarīgām” (22% šādu vērtējumu devuši īpašībai „labs tēls sabiedrībā” un 25% šādi novērtējuši īpašību „starptautiskās sadarbības iespējas”). Arī šīs divas īpašības biežāk kā svarīgas vērtējušas sievietes. Nedaudz biežāk par svarīgām starptautiskās sadarbības iespējas ir novērtējuši Rīgas augstskolu studenti vai absolventi, viņu vidū šis rādītājs ir 69%, kamēr citu pilsētu augstskolu respondenti šo īpašību kā svarīgu vērtējuši 63% gadījumā. Lai gan kopumā starptautiskās sadarbības iespējas aptaujas īstenošanas brīdī ir salīdzinoši mazāk svarīgas, tas ir viens no iemesliem, kāpēc Latvijas jaunieši vēlas doties studēt un strādāt uz ārvalstīm. Tādējādi šādas iespējas piedāvāšana Latvijas darbavietā, var būt iespēja saglabāt jauniešu darbaspēku šeit.

Jautājumu blokā par darba vidi un darba organizāciju raksturojošām īpašībām, jaunieši novērtēja deviņas dažādas īpašības. Nozīmīgākā darba vidi un darba organizāciju raksturojošā īpašība respondentu vērtējumā ir tīra, droša, kārtīga un labi vēdināta darbavietā (94%) (sk. 3.3.2. attēlu). Nedaudz biežāk šo īpašību kā svarīgu novērtējušas sievietes.

### 3.3.1. attēls. Darbavietu raksturojošo īpašību nozīmīgums Summētas atbildes „drīzāk svarīga” un „ļoti svarīga”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

Nākamās trīs īpašības, kuras biežāk novērtētas kā svarīgas, ir jauno tehnoloģiju pielietošana darbā (76%), darbs, kurā var brīvi plānot darba dienas un darba stundas (abos gadījumos to par svarīgu īpašību atzinuši 72% respondentu). Jauno tehnoloģiju pielietošana nedaudz biežāk svarīga ir vīriešiem un citu pilsētu, izņemot Rīgu, augstskolu studentiem un absolventiem. Savukārt, iespēju brīvi plānot savas darba stundas biežāk kā svarīgu darba organizācijas īpašību aptaujas anketās atzīmējušas sievietes (74%) nekā vīrieši (68%).

Iespēja satikt darbā dažādus cilvēkus kopumā ir svarīga 67% respondentu, turklāt svarīgāk tas ir sievietēm, kuras atbildi ļoti vai drīzāk svarīgi izvēlējušās 70% gadījumu atšķirībā no vīriešiem, kuru vidū šis rādītājs ir 62%. Noteikts un nemainīgs darba laiks svarīgs ir nedaudz vairāk kā pusei aptaujāto jauniešu – 54%. Nozīmīgāka šī darba organizācijas īpašība ir sievietēm (57%) salīdzinājumā ar vīriešiem (49%), kā arī citu pilsētu, izņemot Rīgu, augstskolu respondentiem (59%), kamēr Rīgas augstskolu respondenti kopvērtējumu svarīgi snieguši 52% gadījumu.

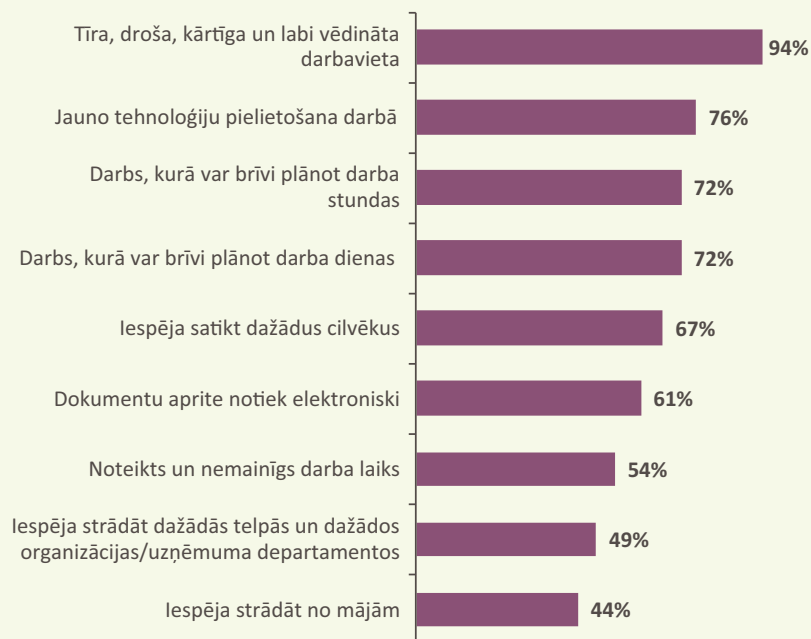
Retāk kā svarīgas darba vidi un organizāciju raksturojošas īpašības tiek minētas iespēja strādāt dažādās telpās un dažādos organizācijas/uzņēmuma departamentos (49%) un iespēja strādāt no mājām (44%).

Trīs no 3.3.2. attēlā minētajiem aspektiem, proti, darbs, kurā var brīvi plānot savas darba dienas, darbs, kurā var brīvi plānot darba stundas, un iespējas strādāt no mājām, attēlo elastīgā un attālinātā darba laika dažādas izpausmes. Jauniešu atbildes liecina, ka šobrīd viņiem svarīgākas ir elastīgā darba laika iespējas, jo tās vienlaikus ļauj savienot studijas un darbu. Savukārt iespēja strādāt no mājām, kas raksturīga attālinātajam darbam, jauniešiem mazāk svarīga varētu būt vairāku iemeslu dēļ. Gan Latvijas jauniešu aptauja, gan arī ārvalstu pētījumi rāda, ka jaunajai paaudzei svarīgas ir arī sociālās darba vērtības (piemēram, iespēja satikt dažādus cilvēkus, labas attiecības kolektīvā u.tml.), kuras lielākā mērā ir iespējams apmierināt tad, kad cilvēki atrodas darbavietā. Tā kā šīs iespējas Latvijas jaunieši vērtē augstāk, tad arī likumsakarīga ir iespējas strādāt no mājām zemākā nozīmība. Ņemot vērā elastīgā un attālinātā darba pieaugošo tendenci, kas ir atbilde uz strādājošo reālajām vajadzībām, arī Latvijas jauniešu attieksme var mainīties, saskaroties ar darba vidi un citām savām pieaugušo cilvēku vajadzībām. Kā rāda 3.3.1. attēls, iespēja saskaņot darba un ģimenes dzīvi arī ir ļoti svarīgs darba aspekts, tādējādi, kad aptaujātie saskatīs, ka darbs no mājām palīdz sasniegt šo vajadzību, faktora relatīvais svarīgums var pieaugt.



### 3.3.2. attēls. Darba vidi un darba organizāciju raksturojošo īpašību nozīmīgums

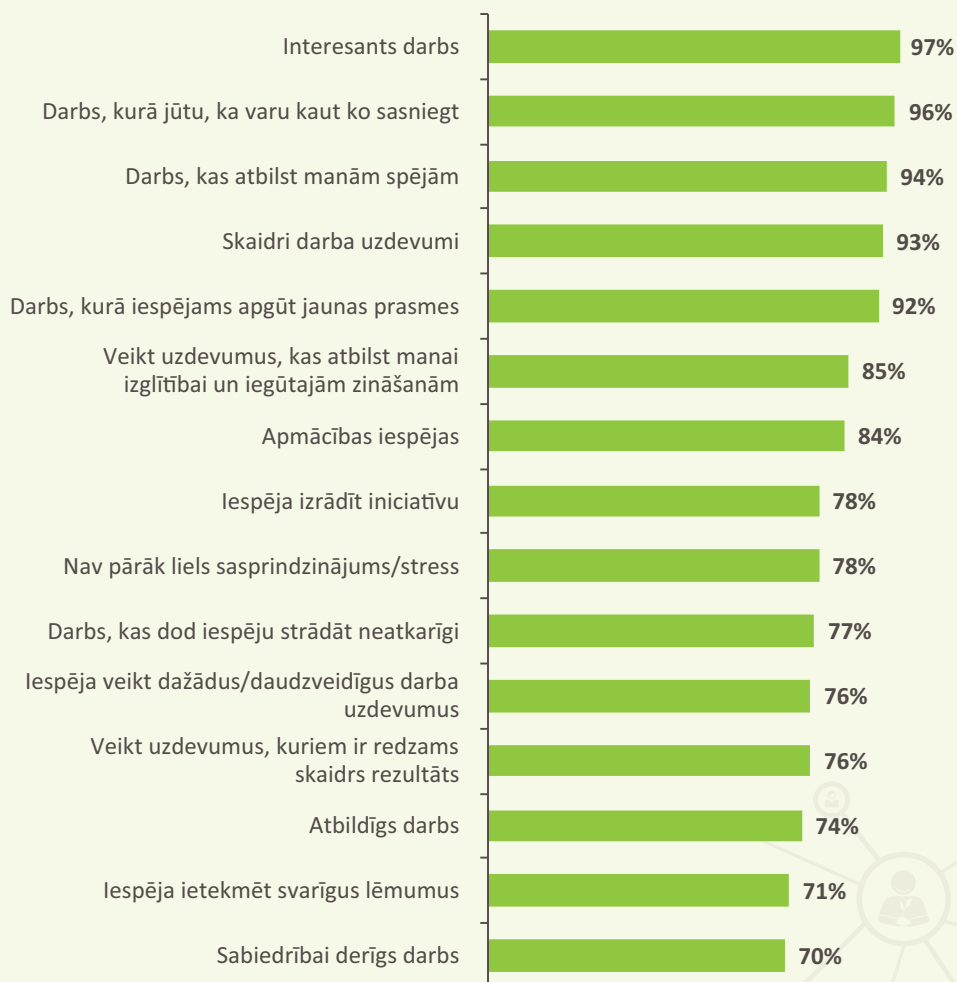
Summētas atbildes „drīzāk svarīga” un „ļoti svarīga”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

### 3.3.3. attēls. Darba saturu raksturojošo īpašību nozīmīgums

Summētas atbildes „drīzāk svarīga” un „ļoti svarīga”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

Jauniešu aptaujā iegūtie nozīmīguma vērtējumi piecpadsmit dažādām darba saturu raksturojošām īpašībām ir apkopoti 3.3.3. attēlā. Ņemot vērā augstos nozīmīguma vērtējumus gandrīz visām piedāvātajām īpašībām, var secināt, ka jauniešiem ir augstas prasības pret darba saturu.

Datu analīze rāda, ka visbiežāk jauniešiem ir svarīgi, lai darbs būtu interesants (97%), kam seko darbs, kurā var kaut ko sasniegt (96%), darbs, kas atbilst darbinieka spējām (94%). Tikai mazliet retāk kā svarīgas novērtētas tādas darba satura īpašības kā skaidri darba uzdevumi (93%) un darbs, kurā iespējams apgūt jaunas prasmes (92%). Jauniešu vērtējumā nozīmīgākos darba satura aspektus vieno tas, ka tie ir pamatā vērsti uz jauniešu individuālo – personisko un profesionālo – izaugsmi.

Salīdzinoši mazākai jauniešu daļai svarīgi darba satura aspekti ir sabiedrībai derīgs darbs – to par svarīgu atzinuši 70% respondentu –, iespēja ietekmēt svarīgus lēmumus (71%) un atbildīgs darbs (74%). Visi šie aspekti ir saistīti ar darba sabiedrisko nozīmīgumu un atbildību.

Vislielākās atšķirības starp sievietēm un vīriešiem prasību pret darba saturu vērtējumā ir attiecībā uz tādiem aspektiem kā sabiedrībai derīgs darbs (svarīgs 75% sieviešu un 62% vīriešu), nav pārāk liels sasprindzinājums/stress (svarīgs 83% sieviešu un 71% vīriešu), apmācības iespējas (attiecīgi – 88% un 79%), atbildīgs darbs (attiecīgi – 77% un 68%). Tā kā sievietes kopumā visus aspektus biežāk atzinušas par svarīgiem, secināms, ka jaunām sievietēm ir augstākas prasības pret darba saturu salīdzinājumā ar jauniem vīriešiem, turklāt sievietes ir vairāk gatavas uzņemt atbildību darbā, darot sabiedriski nozīmīgu un atbildīgu darbu.

Salīdzinot aptaujas dalībnieku sniegtās atbildes, redzams, ka Rīgas augstskolu respondenti biežāk nekā citu pilsētu augstskolu respondenti par svarīgu atzinuši iespēju izrādīt iniciatīvu (attiecīgi Rīga – 80% un citas pilsētas – 72%), savukārt citu pilsētu augstskolu pārstāvjiem nedaudz biežāk svarīgi ir, lai darbā nav pārāk liels stress. Attiecībā uz pārējām šajā blokā aplūkotajām īpašībām, kaut arī pastāv nelielas atšķirības, tās ir nebūtiskas, jo iekļaujas statistiskās kļūdas robežās.

Aptaujā tika iekļauti rādītāji, kas raksturo gan attiecības starp vadītājiem un padotajiem, netieši ļaujot novērtēt jauniešiem vēlamāko vadības stilu, gan arī attiecības ar kolēģiem raksturojošas īpašības. Apkopotie dati rāda, ka gandrīz visiem respondentiem (96%) ir svarīgi, lai darbavietā tiktu ievērots darbiniekus respektējošs vadības stils, kuram raksturīga cieņa, uzticēšanās, atvērtība un godīgums (sk. 3.3.4. attēlu).

Divām trešdaļām (60%) aptaujāto jauniešu ir svarīgi, lai darbavietā nebūtu izteikta hierarhija. Biežāk noraidoša attieksme pret hierarhiskām darba attiecībām ir sievietēm (64% sieviešu, 54% vīriešu). Šie dati ilustrē teorētiskajā literatūrā un Latvijas ekspertu intervijās un diskusijās pausto atziņu, ka jauniešiem nav pievilcīgas organizācijas ar stingru hierarhiju, viņiem ir raksturīgi neatzīt formālās autoritātes, ja tās nav apliecinājušas sevi konkrētā darbībā, un ir svarīgi justies kā daļai no kopējā darba procesa.

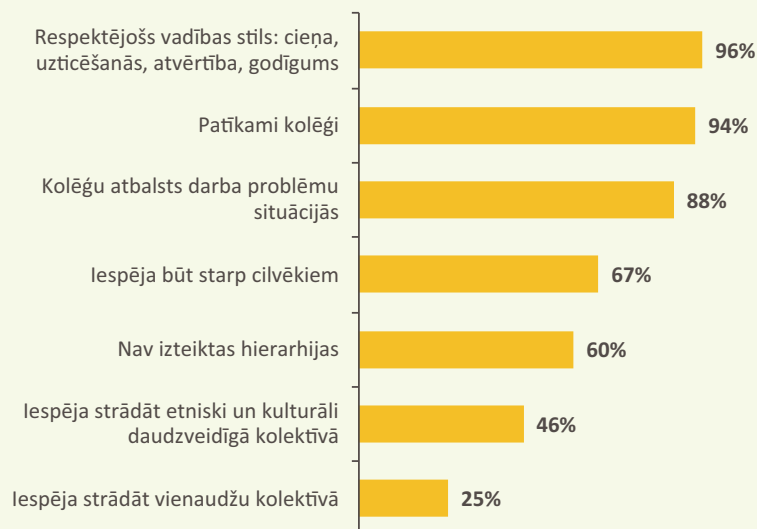
94% jauniešu svarīgi ir, lai darbā būtu patīkami kolēģi. Vienlaikus tikai 25% respondentu ir svarīga iespēja strādāt vienaudžu kolektīvā, nesvarīgs kolēģu vecums ir 30%, savukārt ne svarīgi, ne nesvarīgi – 45% aptaujāto. Netieši šie rādītāji liecina, ka, balstoties uz esošo darba pieredzi vai saviem priekšstatiem par vēlamo darba kolektīvu, jaunieši nesaskata paaudžu konfliktu risku darba attiecībās, nozīmīgākas par kolēģu vecumu ir pozitīvas attiecības ar kolēģiem, kā arī kolēģu atbalsts darba problēmu situācijās (88%). Nedaudz biežāk kā svarīgu šādu atbalstu ir vērtējušas sievietes (90%), salīdzinājumā ar vīriešiem (84%).

Iespēja būt starp cilvēkiem darbā svarīga ir 67% jauniešu. Attiecībā uz šo aspektu ir novērojamas vislielākās atšķirības sieviešu un vīriešu sniegtajām atbildēm. Ja vīriešu vidū šis rādītājs ir svarīgs 59%, tad sieviešu vidū – 72%.

Mazāk kā puse respondentu norādījuši, ka viņiem ir svarīga iespēja strādāt etniski un kulturāli daudzveidīgā kolektīvā (46%). Nedaudz lielāku nozīmi šim aspektam piešķir sievietes – 50% to vērtējušas kā svarīgu īpašību, kamēr vīriešu vidū šis rādītājs ir 40% (24% vīriešu atzīmējuši, ka etniskā daudzveidība viņiem darbavietā nav svarīga).

### 3.3.4. attēls. Attiecības darba kolektīvā un vadības stilu raksturojošo īpašību nozīmīgums

Summētas atbildes „drīzāk svarīga” un „ļoti svarīga”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

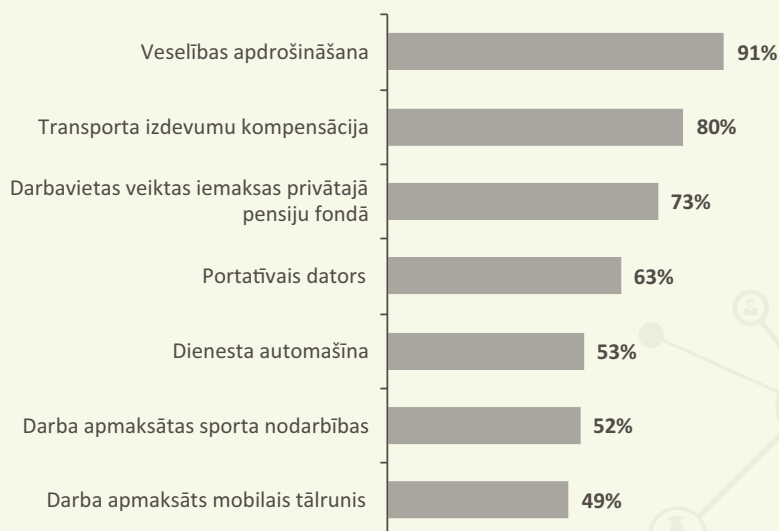
Kopējais atbilžu sadalījums jautājumā par to, kādas tehnoloģijas un papildus sociālās garantijas jauniešiem ir svarīgi, lai nodrošina darba devējs, ir atspoguļotas 3.3.5. attēlā.

Visbiežāk jaunieši kā svarīgu papildus iespēju, ko nodrošina darbavieta, minējuši veselības apdrošināšanu (91%), kam seko transporta izdevumu kompensācija (80%) un darbavietas veiktas iemaksas privātajā pensiju fondā (73%). Veselības apdrošināšana nedaudz biežāk ir svarīga sievietēm nekā vīriešiem un Rīgas augstskolu studentiem. Tāpat nedaudz biežāk svarīga sievietēm ir transporta izmaksu kompensācija. Iespējams, ka augstāka sieviešu interese par transporta izdevumu kompensāciju ir saistīta ar sieviešu gatavību strādāt par zemāku algu, salīdzinot ar vīriešiem. Tādos gadījumos dažādas darbavietas piedāvātas papildus iespējas ir būtiski svarīgas, lai kompensētu salīdzinoši zemāko atalgojumu.

Retāk kā svarīgas darbavietas nodrošinātās iespējas jaunieši minējuši portatīvo datoru (svarīgs 63%), dienesta automašīnu (53%), darba apmaksātas sporta nodarbības (52%) un darba apmaksāts mobilais tālrunis (49%). Interesanti, ka portatīvā datora nodrošinājums biežāk svarīgs ir sievietēm (68%) nekā vīriešiem (56%).

### 3.3.5. attēls. Tehnoloģiju un papildus sociālo garantiju nodrošinājuma nozīmīgums

Summētas atbildes „drīzāk svarīga” un „ļoti svarīga”

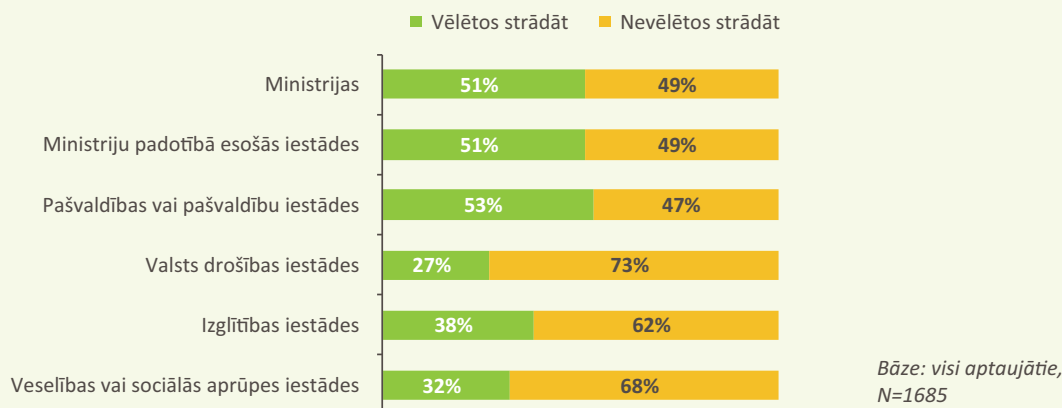


Bāze: visi aptaujātie, N=1685

## 3.4. Interese strādāt valsts pārvaldē

Aplūkojot visu aptaujāto atbildes, neatkarīgi no viņu izvēlēta studiju virziena, redzams, ka puse jauniešu vēlētos strādāt kādā no ministrijām, to padotības iestādēs un pašvaldībās vai pašvaldību iestādēs, tomēr teju tikpat liels īpatsvars jauniešu norāda, ka to nevēlētos darīt (sk. 3.4.1. attēlu). Tikai viena trešā daļa aptaujāto jauniešu vēlētos strādāt izglītības iestādēs (38%), veselības vai sociālās aprūpes iestādēs (32%) un valsts drošības iestādēs (27%). Vērtējot jauniešu interesi par darbu dažādās valsts iestādēs, jāņem vērā viņu studiju programma (šie dati sīkāk aplūkoti turpinājumā, 3.4.1. tabulā).

### 3.4.1. attēls. Jauniešu vēlme strādāt valsts pārvaldes vai sabiedriskā sektora iestādēs



Kā liecina aptaujas datu analīze, sievietes salīdzinoši biežāk nekā vīrieši norāda, ka vēlētos strādāt izglītības iestādēs (sievietes – 41%, vīrieši – 34%) un veselības aprūpes vai sociālās aprūpes iestādēs (sievietes – 40%, vīrieši – 20%). Salīdzinot aptaujas dalībnieku sniegtās atbildes atkarībā no tā, kur atrodas augstskola, kurā viņi šobrīd studē vai ir absolvējuši, redzams, ka citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi daudz labprātāk nekā Rīgas augstskolu studenti un absolventi strādātu ministriju padotībā esošās iestādēs (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 41%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 55%) un pašvaldībās vai pašvaldību iestādēs (Rīgas augstskolu studenti un absolventi – 48%, citu pilsētu augstskolu studenti un absolventi – 68%).

Interesanti, ka tie jaunieši, kuri šobrīd studē maģistra programmās vai jau ir absolvējuši kādu no Latvijas augstskolām, salīdzinoši biežāk nekā šobrīd bakalaura programmās studējošie jaunieši norāda, ka vēlētos strādāt izglītības iestādēs (bakalaura programma – 35%, maģistra programma – 47%, absolventi – 60%).

### 3.4.1. tabula. Jauniešu īpatsvars, kas vēlētos strādāt valsts pārvaldes vai sabiedriskā sektora iestādēs – dalījumā pa nozarēm

	Ministrijas	Ministriju padotībā esošās iestādes	Pašvaldības vai pašvaldību iestādes	Valsts drošības iestādes	Izglītības iestādes	Veselības vai sociālās aprūpes iestādes
<b>VISI</b>	51%	51%	53%	27%	38%	32%
<b>Sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību joma</b>	<b>63%</b>	<b>62%</b>	57%	28%	31%	21%
<b>Inženierzinātnes, ražošana un būvniecība</b>	49%	44%	54%	23%	40%	21%
<b>Veselības aprūpe un sociālajā labklājība</b>	29%	35%	35%	27%	44%	<b>93%</b>

	Ministrijas	Ministriju padotībā esošās iestādes	Pašvaldības vai pašvaldību iestādes	Valsts drošības iestādes	Izglītības iestādes	Veselības vai sociālās aprūpes iestādes
Humanitāro zinātņu un mākslas joma	56%	57%	42%	15%	<b>53%</b>	31%
Dabas zinātņu, matemātikas un informācijas tehnoloģiju joma	46%	44%	51%	32%	37%	27%
Pakalpojumu joma	50%	<b>66%</b>	<b>73%</b>	34%	28%	28%
Izglītības joma	32%	31%	<b>65%</b>	30%	<b>93%</b>	<b>48%</b>
Lauksaimniecība	54%	46%	54%	29%	16%	6%

To, ka vēlētos strādāt ministrijās, biežāk norāda jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību jomu (sk. 3.4.1. tabulu). Ministriju padotībā esošās iestādēs vislabprātāk strādātu jaunieši, kuru studiju programmas ir saistītas ar pakalpojumu jomu un ar sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību jomu. To, ka vēlētos strādāt pašvaldībās vai pašvaldību iestādēs, biežāk norāda jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar pakalpojumu jomu un ar izglītības jomu.

Vēlme strādāt valsts drošības iestādēs nav izteikta kādas konkrētas jomas studiju programmās studējošiem jauniešiem vai to absolventiem. To, ka viņi vēlētos strādāt izglītības iestādēs, biežāk atzīst jaunieši, kuri šobrīd studē vai jau ir absolvējuši studiju programmas, kas ir saistītas ar izglītības jomu un ar humanitāro zinātņu un mākslas jomu, bet to, ka vēlētos strādāt veselības vai sociālās aprūpes iestādēs – biežāk atzīst veselības aprūpes un sociālās labklājības jomas un izglītības jomas studiju programmās studējošie vai šo programmu absolventi.

**3.4.2. tabula. Jauniešu īpatsvars, kas noteikti vēlētos strādāt valsts pārvaldes vai sabiedriskā sektora iestādēs – dalījumā pēc šī brīža darbavietas**  
Atbildes „noteikti jā”

	Ministrijas	Ministriju padotībā esošās iestādes	Pašvaldības vai pašvaldību iestādes	Valsts drošības iestādes	Izglītības iestādes	Veselības vai sociālās aprūpes iestādes
VISI	15%	9%	11%	6%	9%	10%
Privātajā sektorā kā algots darbinieks	16%	9%	11%	6%	8%	7%
Uzņēmējs, man ir savs business	12%	5%	<b>20%</b>	7%	17%	2%
Valsts pārvaldē vai citās sabiedriskā sektora iestādēs	19%	<b>21%</b>	13%	7%	20%	<b>19%</b>
Augstskolā kā mācībspēks un/vai strādāt zinātnisko darbu	7%	0%	7%	7%	<b>33%</b>	7%
Nevalstiskajā organizācijā	12%	10%	2%	7%	2%	12%



No jauniešiem, kas šobrīd strādā valsts pārvaldē vai citās sabiedriskā sektora iestādēs, lielāks īpatsvars nekā citviet nodarbināto vidū ir tādu, kas atzīst, ka noteikti vēlētos strādāt ministriju padotībā esošās iestādēs, izglītības iestādēs un veselības vai sociālās aprūpes iestādēs (sk. 3.4.2. tabulu). Lielāks īpatsvars to, kas šobrīd strādā augstskolās kā mācībspēki un/vai veic zinātnisko darbu, nekā citviet nodarbināto atzīst, ka noteikti vēlētos strādāt izglītības iestādēs – to norādījis katrs trešais. Interesanti, ka jauniešu vidū, kuriem ir pašiem sava uzņēmējdarbība, ir lielāks īpatsvars to, kuri noteikti vēlētos strādāt pašvaldībās vai pašvaldību iestādēs, nekā citviet nodarbināto vidū – to atzinis katrs piektais.

Jaunieši tika aicināti nosaukt konkrētas valsts pārvaldes vai sabiedriskā sektora iestādes, kurās viņi gribētu strādāt. Kā redzams 3.4.2. attēlā, jaunieši visbiežāk norādīja, ka vēlētos strādāt kādā konkrētā pašvaldībā vai pašvaldību iestādē – 14%. Salīdzinoši bieži jaunieši kā sev vēlamu darbavietu minēja arī konkrētas veselības vai sociālās aprūpes iestādes (8%) un konkrētas izglītības iestādes (6%). 6% jauniešu vēlētos strādāt Valsts ieņēmumu dienestā un Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijā, 5% jauniešu norādīja, ka vēlētos strādāt Ārlietu ministrijā un noteiktās valsts drošības iestādēs, piemēram, Nacionālajos bruņotajos spēkos, Drošības policijā vai Valsts policijā.

### 3.4.2. attēls. Konkrētas valsts pārvaldes vai sabiedriskā sektora iestādes, kurās jaunieši gribētu strādāt



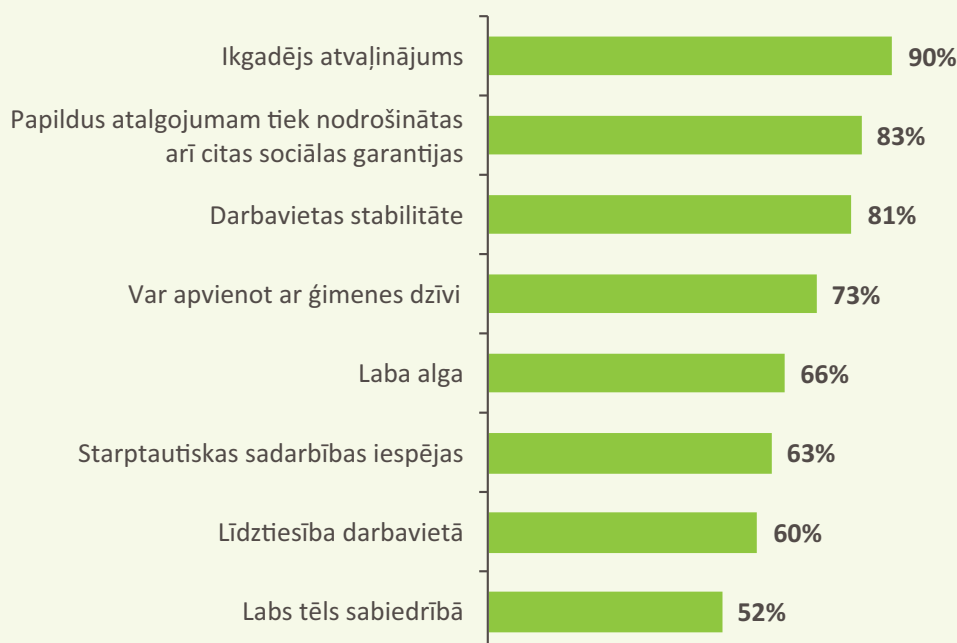
Bāze: tie, kuri vēlas strādāt sabiedriskajā sektorā; vairākatbilžu jautājums

## 3.5. Priekšstati par darbu valsts pārvaldē

Šajā nodaļā ir aprakstīti Latvijas augstskolu studentu un absolventu priekšstati par darbu valsts pārvaldē, kas daļā gadījumu ir balstīti uz jauniešu esošo uzkrāto pieredzi, strādājot valsts pārvaldē (17% jauniešu aptaujā norādījuši, ka šobrīd strādā valsts pārvaldē vai citās sabiedriskā sektora iestādēs), bet lielākajā daļā gadījumu izriet tikai no netiešas pieredzes – viedokļa, kas veidojies dažādu neidentificētu informācijas avotu ietekmē (piemēram, dzirdētajā no paziņām, plašsaziņas līdzekļiem, saskaroties ar apkalpošanas kultūru valsts iestādēs vai citiem avotiem). Ņemot vērā, ka viens no jauniešu aptaujas mērķiem ir novērtēt valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīgumu, priekšstati, neraugoties uz to, cik tie ir pamatoti, ir nozīmīgs situācijas raksturojuma elements. Viss pētījumā analizēto priekšstatu par darbu valsts pārvaldē kopums ir sadalīts piecos tematiskajos blokos, kas veido tālāko rezultātu izklāsta struktūru.

Jauniešu priekšstatu par darbu valsts pārvaldē izpētē mērķa grupai katrā tematiskajā jautājumu blokā tika piedāvātas vairākas darbu raksturojošas īpašības. Par katru no tām aptaujas dalībniekiem bija jānorāda, cik lielā mērā viņi piekrīt, ka konkrētā īpašība, viņuprāt, ir piemītoša vai raksturīga darbam valsts pārvaldē. Rezultātu analizē ir summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”, kā arī „drīzāk nepiekrītu” un „pilnībā nepiekrītu”.

### 3.5.1. attēls. Darbavietu raksturojošo īpašību nozīmīgums Summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

Jauniešu attieksmes vērtējumi par īpašībām, kas raksturo valsts pārvaldi kā darba devēju, liecina, ka trīs visbiežāk atzītās īpašības ir ikgadējs atvaļinājums (tam piekrīt 90%), papildus atalgojumam tiek nodrošinātas arī citas sociālās garantijas (83%), darbavietas stabilitāte (81%) (sk. 3.5.1. attēlu).

73% respondentu priekšstatos darbu valsts pārvaldē var savienot ar ģimenes dzīvi, 66% piekrīt tam, ka valsts pārvaldē ir laba alga, savukārt 63% snieguši apstiprinošu atbildi par to, ka valsts pārvaldes darbā pastāv starptautiskās sadarbības iespējas. Salīdzinoši mazāk respondentu piekrīt tam, ka valsts pārvaldē kā darbavietā tiek ievērota līdztiesība (60%) un valsts pārvaldei kā darba devējam ir labs tēls sabiedrībā (52%).

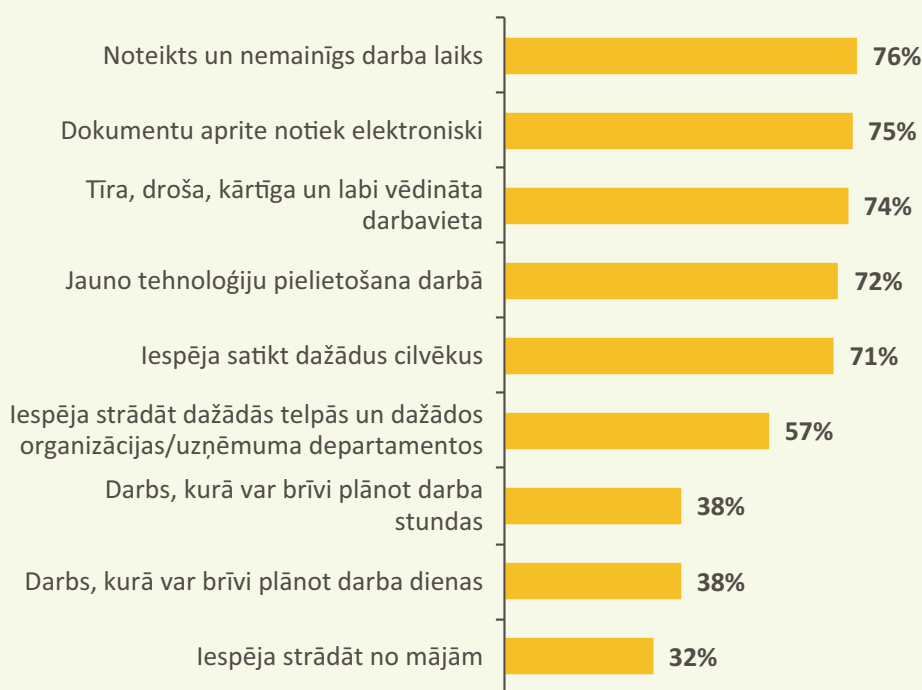
Izvērtējot 3.5.1. attēlā apkopotās atbildes pēc dzimuma pazīmes, jāsecina, ka būtisku atšķirību starp jauno sieviešu un vīriešu priekšstatiem nav. Atšķirības ir vērojamas Rīgas un citu pilsētu augstskolu studentu un absolventu priekšstatos par darbu valsts pārvaldē. Ārpus Rīgas studējošie jaunieši un absolventi biežāk piekrīt šādiem darbu valsts pārvaldē raksturojošiem aspektiem:

- labs tēls sabiedrībā (citas pilsētas – 62%, Rīga – 49%);
- laba alga (citas pilsētas – 74%, Rīga – 63%);
- līdztiesība darbavietā (citas pilsētas – 68%, Rīga – 57%);
- darbvietas stabilitāte (citas pilsētas – 87%, Rīga – 78%);
- darbu var apvienot ar ģimenes dzīvi (citas pilsētas – 79%, Rīga – 72%).

Atšķirības šajos rādītājos liecina, ka pievilcīgāks valsts pārvaldes kā darba devēja tēls ir to jauniešu vidū, kuri studē augstskolās, kuras atrodas ārpus Rīgas. Šī tendence sakrīt ar vairāku Latvijas ekspertu viedokli, ka īpaši pievilcīgs darba devējs valsts pārvalde ir reģionu jauniešiem.

### 3.5.2. attēls. Darba vidi un darba organizāciju raksturojošo īpašību nozīmīgums

Summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

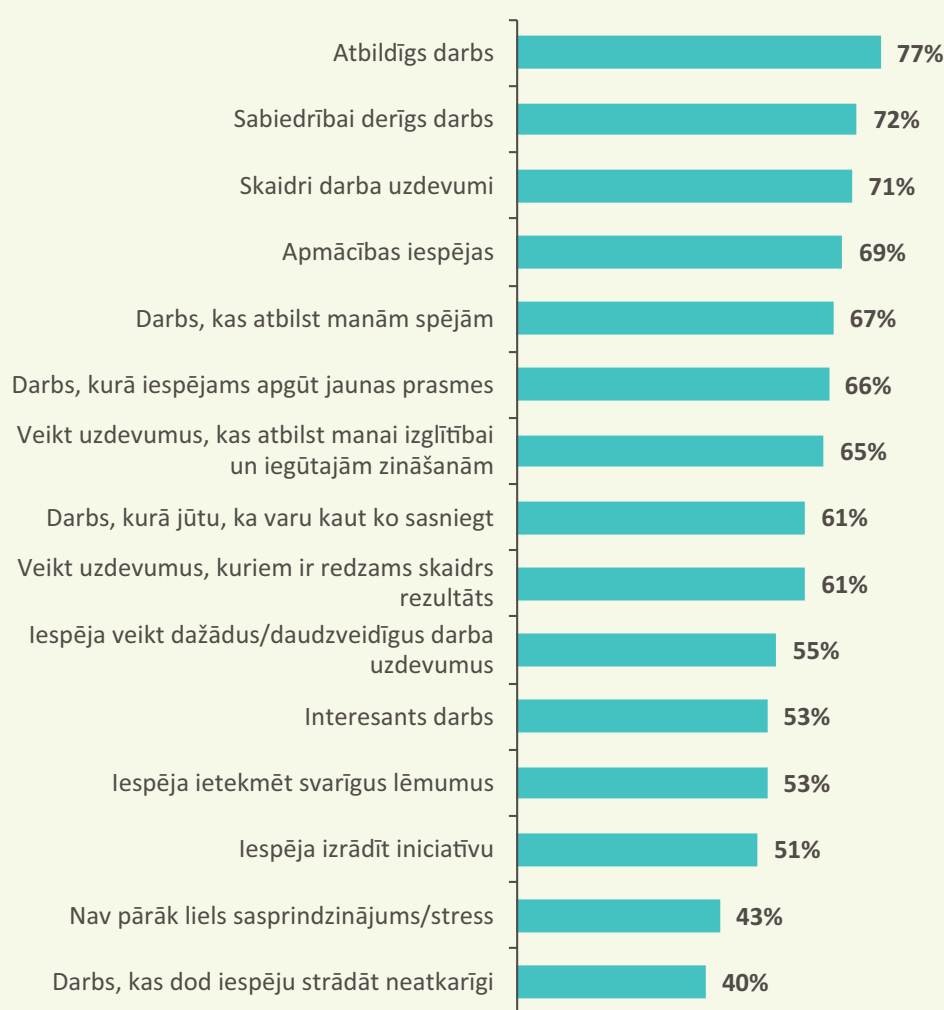
Kopējais jauniešu priekšstatu atspoguļojums par valsts pārvaldes darba vidi un organizāciju raksturojošām īpašībām ir sniegts 3.5.2. attēlā.

Visbiežāk jaunieši uzskata, ka valsts pārvaldes darba organizāciju raksturo noteikts un nemainīgs darba laiks (76%), elektroniski organizēta dokumentu aprīte (75%) un jauno tehnoloģiju pielietojums (72%). Savukārt attiecībā uz darba vidi raksturojošām īpašībām respondenti visbiežāk piekrīt, ka valsts pārvaldē ir tīras, drošas, kārtīgas un labi vēdinātas darbavietas (74%) un ir iespēja satikt dažādus cilvēkus (71%).

Atbilstoši jauniešu priekšstatiem, valsts pārvaldei ir mazāk raksturīgs „darbs, kurā var brīvi plānot darba dienas” (38%), „darbs, kurā var brīvi plānot darba stundas” (38%), kā arī „iespēja strādāt no mājām” (32%). Attiecīgi par šīm īpašībām biežuma ziņā augstāki rādītāji ir atbildēm „nepiekrītu” un „ne piekrītu, ne nepiekrītu”. Tas nozīmē, ka jauniešu vidū elastīgs darba laiks un attālinātā darba iespējas nav starp raksturīgākajiem priekšstatiem par darbu valsts pārvaldē.

Teju visos aspektos pozitīvāki priekšstati par šajā tematiskajā blokā aplūkotajām valsts pārvaldi kā darbavietu raksturojošām īpašībām ir citu pilsētu, izņemot Rīgu, augstskolu respondentiem. Būtiskākās atšķirības (virs 5 procentpunktiem) starp šīm grupām ir par tādām īpašībām kā iespēja strādāt no mājām (atšķirība 12 procentpunkti); darbs, kurā var brīvi plānot darba dienas (10 procentpunkti) un darba stundas (10 procentpunkti); tīra, droša, kārtīga un labi vēdināta darbavieta (10 procentpunkti); jauno tehnoloģiju pielietošana darbā (9 procentpunkti); iespēja strādāt dažādās telpās (6 procentpunkti). Līdzīgi kā iepriekšējā jautājumā par valsts pārvaldi kā darba devēju kopumā, secināms, ka reģionu augstskolu respondentu vidū vairāk ir jauniešu ar pozitīviem priekšstatiem par valsts pārvaldi.

### 3.5.3. attēls. Darba saturu raksturojošo īpašību nozīmīgums Summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

Lielākā daļa no jauniešiem, kas piedalījās aptaujā, uzskata, ka darbs valsts pārvaldē ir atbildīgs (77%) un sabiedrībai derīgs (72%). Biežāk šiem diviem aspektiem piekritušas sievietes – 82% piekrīt tam, ka darbs valsts pārvaldē ir atbildīgs, un 75% – ka tas ir sabiedrībai derīgs darbs –, vīriešu vidū šie rādītāji ir attiecīgi 69% un 68%.

Nākamās darba saturu valsts pārvaldē raksturojošās biežāk atzītās īpašības (respondenti biežāk snieguši atbildes „piekrītu”) ir skaidri darba uzdevumi (71%), apmācības iespējas (69%), spējām atbilstošs darbs (67,4%) un darbs, kurā iespējams apgūt jaunas prasmes (66%). Jauniešu priekšstatus ilustrējošo atbilžu sadalījums par visām darba saturu valsts pārvaldē raksturojošajām īpašībām ir atspoguļots 3.5.3. attēlā.

Īpašības, kurām piekrīt mazāk nekā puse no aptaujas dalībniekiem, ir iespēja strādāt neatkarīgi (40%) un tas, ka darbs valsts pārvaldē nav saistīts ar lielu sasprindzinājumu/stresu (43%).

Salīdzinoši mazāk jauniešu uzskata, ka darbs valsts pārvaldē ir interesants (52%), kas ir būtisks rādītājs, ņemot vērā to, ka tieši interesants darbs ir visbiežāk minētā svarīgā darbu kopumā raksturojošā īpašība (97% šo īpašību atzina par „ļoti svarīgu” vai „drīzāk svarīgu”). Kā rāda ārvalstu literatūras apraksts, jaunākās paaudzes darbaspēkam darba satura īpašības ir svarīgākas nekā iepriekšējām paaudzēm. Jāpiebilst, ka arī pašreizējā valsts iestāžu vecuma struktūra atklāj, ka jaunieši labprātāk strādā ministrijās, kurās darba saturs, ekspertuprāt, ir interesantāks, nekā ministriju padotības iestādēs.

Datu analīze atklāj skaidru tendenci, ka citu pilsētu, izņemot Rīgu, augstskolu respondenti biežāk uzskata, ka darbs valsts pārvaldē ir interesants, tajā ir iespējams veikt daudzveidīgus uzdevumus un apgūt jaunas prasmes. Atšķirības šo aspektu vērtējumos starp Rīgas un citu pilsētu augstskolu respondentiem ir robežās no 10 līdz 17 procentpunktiem, kas ir vērtējamas kā būtiskas.

### 3.5.4. attēls. Attiecības darba kolektīvā un vadības stilu raksturojošo īpašību nozīmīgums Summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

Jauniešu sniegtās summētās atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu” par vadības stilu un attiecības darba kolektīvā raksturojošām īpašībām ir atspoguļotas 3.5.4. attēlā.

Respondentu priekšstatus par to, kāds vadības stils ir raksturīgs valsts pārvaldei, atklāj atbilžu sadalījums jautājumā, vai viņi piekrīt tam, ka valsts pārvaldē ir respektējošs vadības stils un ka valsts pārvaldē nav izteiktas hierarhijas. Aptaujas dati liecina, ka 58% uzskata, ka vadības stils ir respektējošs – to raksturo cieņa, uzticēšanās, atvērtība un godīgums. Biežāk tam piekrīt citu pilsētu, nevis Rīgas augstskolu respondenti (atšķirība starp abām grupām ir 13 procentpunkti). Savukārt, tam, ka valsts pārvaldē nav izteikta hierarhija, piekrīt tikai trešdaļa jauniešu (34%), un arī šajā rādītājā augstāks pozitīvo atbilžu īpatsvars ir reģionu augstskolu pārstāvjiem (atšķirība ir 9%). Analizējot šo rādītāju pēc dzimuma pazīmes, redzams, ka sieviešu vidū ir mazāk to, kuras uzskata, ka valsts pārvaldē nav izteiktas hierarhijas – tam piekrīt 30% sieviešu un 39% vīriešu.

Pārējās šajā tematiskajā blokā iekļautās īpašības raksturo jauniešu priekšstatus par attiecībām ar kolēģiem darbā valsts pārvaldē. 79% uzskata, ka darbs valsts pārvaldē sniedz iespēju būt starp



cilvēkiem (biežāk tam piekrīt sievietes – 83%, vīrieši – 72%). 59% aptaujāto uzskata, ka valsts pārvaldē iespējams saņemt kolēģu atbalstu darba problēmu situācijās (biežāk tam piekrīt reģionu augstskolu respondenti – 67%, Rīgas augstskolās šādi domā 56% aptaujāto studentu un absolventu).

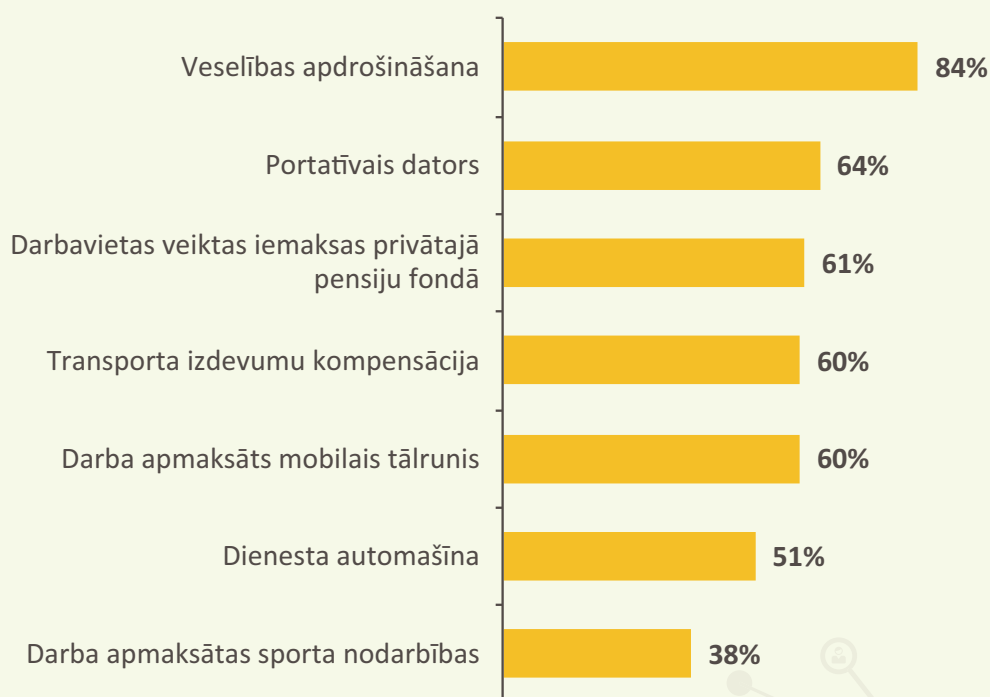
Salīdzinoši mazāk respondentu atzinuši, ka darbs valsts pārvaldē sniedz iespēju strādāt etniski un kulturāli daudzveidīgā kolektīvā – tam piekrituši 40% aptaujāto jauniešu. Šis atbildes liecina, ja jauniešu priekšstatos valsts pārvalde ir drīzāk etniski un kulturāli homogēna, nevis daudzveidīga.

Priekšstatu par valsts pārvaldi raksturojošo jautājumu daļā pēdējais tematiskais bloks ir par tehnoloģiju, dažādu sociālo garantiju pieejamību valsts pārvaldē strādājošajiem. Kopējais aptaujāto atbilžu sadalījums ir redzams 3.5.5. attēlā. Visos rādītājos nedaudz augstāks (par 5 līdz 8 procentpunktam) pozitīvo atbilžu īpatsvars ir citu pilsētu augstskolu, izņemot Rīgu, aptaujāto vidū. Pēc respondentu dzimuma pazīmes atšķirības, ar atsevišķiem izņēmumiem, nav tik būtiskas.

Saskaņā ar aptaujas datiem attiecībā uz sociālajām garantijām vislielākais skaits jauniešu uzskata, ka valsts pārvaldē strādājošajiem tiek nodrošināta veselības apdrošināšana (84%). Jau mazāka daļa (61%) uzskata, ka darbavietā valsts pārvaldē tiek veiktas iemaksas privātajā pensiju fondā.

Jauniešu priekšstatus par tehnoloģiju nodrošinājumu raksturo viņu atbildes uz jautājumiem, vai un cik lielā mērā viņi piekrīt tam, ka valsts pārvaldē tiek nodrošināts darbiniekiem portatīvais dators (tam piekrīt 64%, citās pilsētās – 70%, Rīgā – 62%), apmaksāts mobilais tālrunis (tam piekrīt 60%, citās pilsētās – 64%, Rīgā – 59%), dienesta automašīna (tam piekrīt 51%, citās pilsētās – 56%, Rīgā – 49%). Par tādu darbavietas piedāvātu atbalstu kā transporta izdevumu kompensācija un apmaksātas sporta nodarbības nodrošinājumu valsts pārvaldes darbiniekiem ir pārliecināti attiecīgi 60% un 38% respondentu.

### 3.5.5. attēls. Tehnoloģiju un papildus sociālo garantiju nodrošinājuma nozīmīgums Summētas atbildes „pilnībā piekrītu” un „drīzāk piekrītu”



Bāze: visi aptaujātie, N=1685

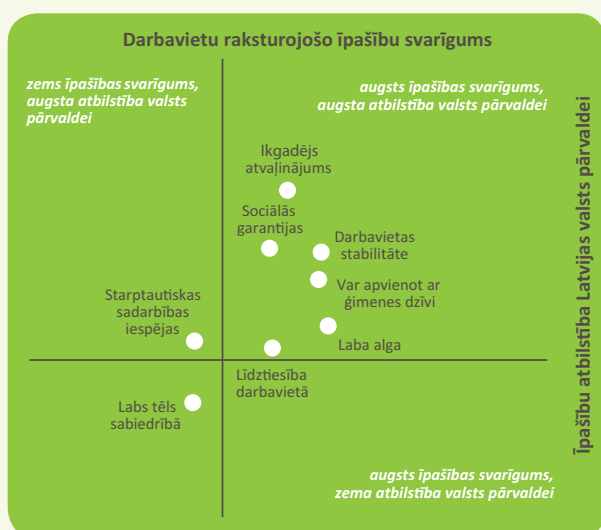
### 3.6. Jauniešu priekšstati par valsts pārvaldes kā darba devēja stiprajām un vājajām pusēm

Valsts pārvaldes kā darba devēja stipro un vājo pušu noteikšanai veikta kartēšana, kurā uz X ass ir atlikta katras darbavietu raksturojošās īpašības svarīguma jauniešiem vidējā vērtība un uz Y ass – jauniešu priekšstata, cik šī pati īpašības ir raksturīga Latvijas valsts pārvaldei, vērtējuma vidējā vērtība. Kartīte iedalās četros kvadrantos, kurā labā augšējā stūrī novietojas tās darbavietas īpašības, kuras vienlaikus ir gan svarīgas jauniešiem, gan, viņuprāt, tās ir lielā mērā raksturīgas valsts pārvaldei. Šīs īpašības, atbilstoši jauniešu priekšstatiem, ir valsts pārvaldes kā darba devēja stiprās puses. Kartītes apakšējā labā stūrī novietojas īpašības, kuras ir svarīgas jauniešiem, taču tās, viņuprāt, nepiemīt Latvijas valsts pārvaldei. Šo priekšstatu uzlabošanai nepieciešams pievērst uzmanību pirmām kārtām. Kartītes augšējā kreisajā stūrī novietojas tās darbavietas īpašības, kuras jauniešiem ir salīdzinoši mazāk svarīgas, taču tās viņu skatījumā ir raksturīgas valsts pārvaldei. Tās uzskatāmas par valsts pārvaldes salīdzinošajām priekšrocībām. Savukārt kartītes apakšējā kreisajā stūrī novietojas darbavietas raksturlielumi, kas vienlaikus ir salīdzinoši mazsvarīgi un jauniešu priekšstatos ir arī mazāk raksturīgi valsts pārvaldei. Šo raksturlielumu uzlabošana var būt svarīga ilgākā perspektīvā, ja attiecīgās īpašības nozīme nākotnē pieaugtu.

3.6.1. attēlā redzami jauniešu priekšstati par valsts pārvaldes kā darba devēja stiprajām un vājajām pusēm, aplūkojot vispārējās un darba vides un organizācijas īpašības. Darbavietas stabilitāte, iespēja darbu apvienot ar ģimenes dzīvi, ikgadējs atvaļinājums, sociālās garantijas, laba alga, līdztiesība darbavietā (sk. 3.6.1.A. attēlu) un tīra, droša, kārtīga un labi vēdināta darbavietā (sk. 3.6.1.B. attēlu) kopumā ir uzskatāmas par valsts pārvaldes kā darba devēja stiprajām pusēm. Šīs īpašības ir vienlaikus svarīgas jauniešiem, un vienlaikus viņi atzīst, ka tās ir raksturīgas Latvijas valsts pārvaldei. Kā valsts pārvaldes priekšrocības, kurām šobrīd nav augstas aktualitātes jauniešu skatījumā, nosaucamas starptautiskas sadarbības iespējas (sk. 3.6.1.A. attēlu), jauno tehnoloģiju lietošana darbā, dokumentu aprites organizācija elektroniski, noteikts un nemainīgs darba laiks un iespēja satikt dažādus cilvēkus (sk. 3.6.1.B. attēlu).

**3.6.1. attēls. Valsts pārvaldes kā darba devēja vispārīgais raksturojums un darba vides un organizācijas jomā**

#### A. Darbavietas vispārīgās īpašības



#### B. Darba vides un organizācijas īpašības



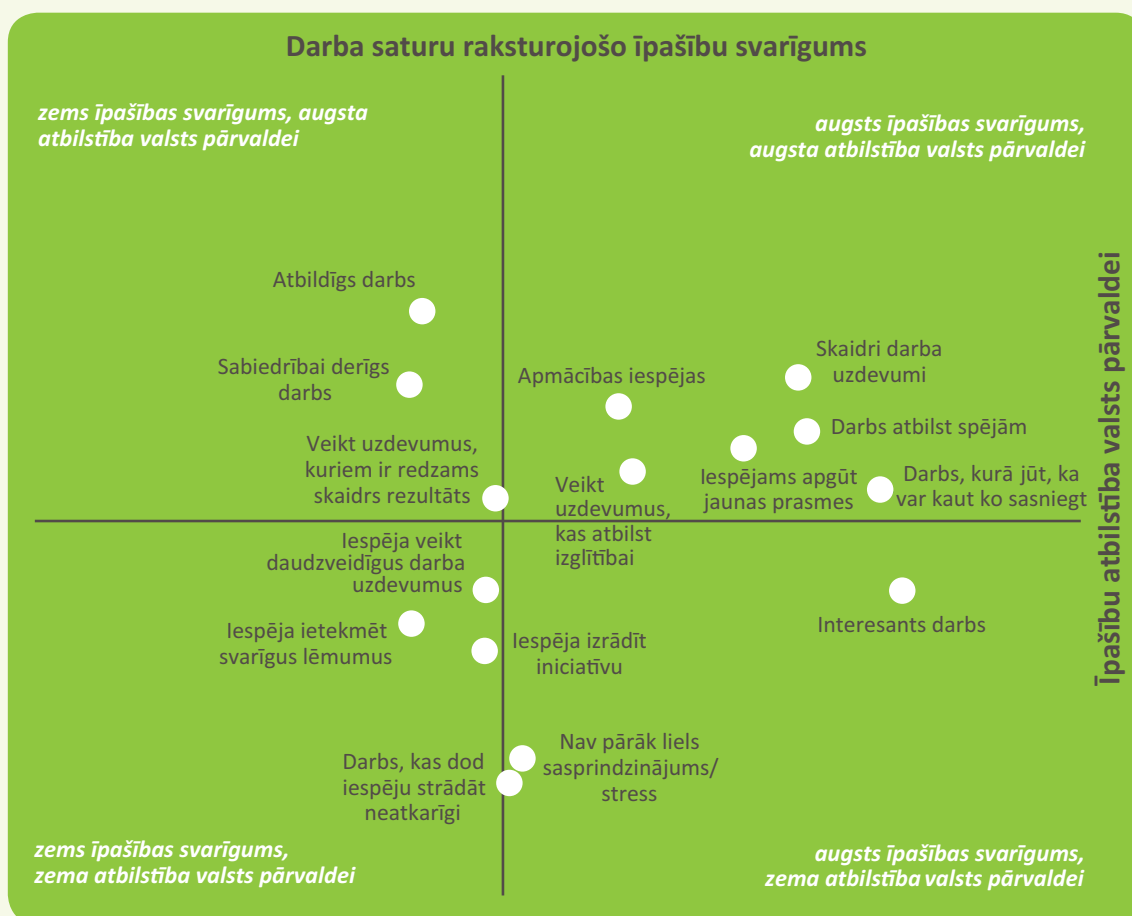
Abās aplūkotajās jomās nav īpašību, kuras jauniešiem būtu darbavietā svarīgas, taču kuras, viņuprāt, nepiemīt valsts pārvaldei. Savukārt to īpašību starpā, kuras būtu pakāpeniski jāuzlabo (tām piemīt zems svarīgums kopumā un zema atbilstība valsts pārvaldei), ir labs tēls sabiedrībā (sk. 3.6.1.A. attēlu) un elastīga darba izpildes organizācija – darbs, kurā var brīvi plānot savas darba dienas un darba stundas, iespēja strādāt no mājām un iespēja strādāt dažādās telpās un dažādos organizācijas departamentos (sk. 3.6.1.B. attēlu).

Aplūkojot šīs īpašības saistībā ar sektoru, kurā jaunieši nākotnē gribētu strādāt (publiskajā sektorā, privātajā sektorā kā algots darbinieks vai būt par uzņēmēju), redzams, ka būtiskas atšķirības no kopējā vērtējuma nav novērojamas.

3.6.2. attēlā redzami jauniešu priekšstati par valsts pārvaldes kā darba devēja stiprajām un vājajām pusēm darba satura ziņā. Skaidri darba uzdevumi, darba atbilstība spējām, darbs, kurā jūtams, ka iespējams kaut ko sasniegt, veicamo uzdevumu atbilstība izglītībai un iegūtajām zināšanām, iespējas apgūt jaunas prasmes un apmācības iespējas ir uzskatāmas par valsts pārvaldes stiprajām pusēm. Valsts pārvaldes kā darba devēja priekšrocības, kuras šobrīd nav nozīmīgas jauniešiem, ir atbildīgs, sabiedrībai derīgs darbs un iespēja veikt uzdevumus, kuriem ir skaidrs rezultāts.

Valsts pārvaldes kā darba devēja vājās puses ir darba interesantuma trūkums un sasprindzinājums/stress. Jauniešiem ir svarīgi, lai veicamais darbs būtu interesants un lai darbā nebūtu pārāk liela sasprindzinājuma un stresa, taču abas šīs īpašības, viņuprāt, nav raksturīgas darbam valsts pārvaldē. Savukārt iespējas veikt daudzveidīgus darba uzdevumus, ietekmēt svarīgus lēmumus, izrādīt iniciatīvu un strādāt neatkarīgi ir īpašības, kuras jauniešiem ir mazāk svarīgas darbā un kuras, viņuprāt, nepiemīt valsts pārvaldei (sk. 3.6.2. attēlu).

### 3.6.2. attēls. Valsts pārvaldes kā darba devēja raksturojums darba satura jomā

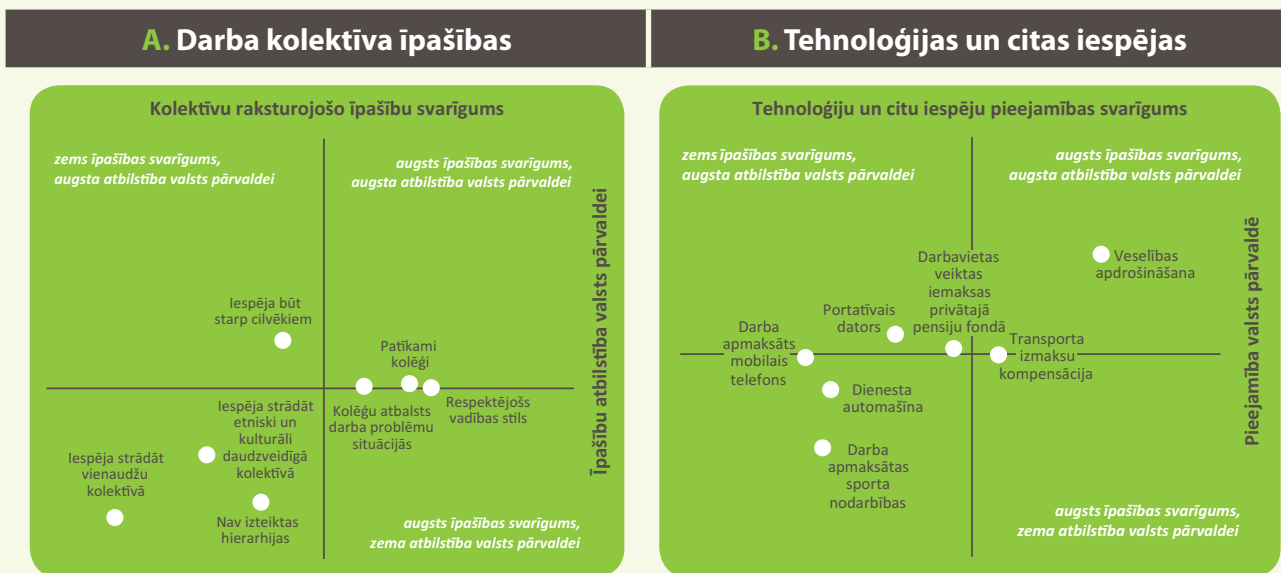


Aplūkojot jauniešu atbildes atkarībā no sektora, kurā viņi gribētu strādāt, redzams, ka dažu aspektu vērtējums atšķiras. Piemēram, jaunieši, kas vēlētos strādāt valsts pārvaldē vai citās sabiedriskā sektora iestādēs, atšķirībā no tiem, kas vēlas strādāt privātajā sektorā, uzskata, ka darbs valsts pārvaldē ir interesants, un vienīgais negatīvais faktors ir iespējamais sasprindzinājums vai stress darbā. Jauniešiem, kuri vēlas strādāt privātajā sektorā kā darba ņēmēji, ievērojami svarīgāka nekā vidēji ir iespēja veikt dažādus un daudzveidīgus darba uzdevumus, kas, viņu vērtējumā, nav valsts pārvaldei raksturīga īpašība. Savukārt jauniešiem, kas vēlas attīstīt savu uzņēmējdarbību, ir svarīgs darbs, kas dod iespēju strādāt neatkarīgi, un iespēja ietekmēt svarīgus lēmumus, kas, viņuprāt, nav raksturīgs valsts pārvaldei.

3.6.3. attēlā redzami jauniešu priekšstati par valsts pārvaldes kā darba kolektīva stiprajām un vājajām pusēm un priekšstati par tehnoloģiju vai citu iespēju pieejamību. Aplūkojot darba kolektīva vērtējumu, redzams, ka vienīgais skaidri pozitīvais aspekts, jauniešu vērtējumā, ir iespēja būt starp cilvēkiem (sk. 3.6.3.A. attēlu), bet citi ir būtiski uzlabojami. Savukārt iespēju kontekstā veselības apdrošināšana (sk. 3.6.3.B. attēlu) uzskatāma par vienīgo valsts pārvaldes stipro pusi. Kā iespējamās priekšrocības minamas arī šādas iespējas: darbavietas veiktas iemaksas privātajā pensiju fondā (ja tādas pastāv), portatīvais dators un darba apmaksāts mobilais telefons (sk. 3.6.3.B. attēlu).

Valsts pārvaldes kā darba kolektīva vājās puses ir respektējoša vadības stila (cieņas, uzticēšanās, atvērtības un godīguma), patīkamu kolēģu un kolēģu atbalsta darba problēmu situācijās trūkums (sk. 3.6.3.A. attēlu). Jāatzīst, ka visu šo trīs aspektu atbilstība valsts pārvaldei jauniešu priekšstatos ir vidēja, tā 3.6.3.A. attēlā novietojas uz vidējā vērtējuma ass. Situācijā, kad šīm īpašībām ir augsts svarīgums, to neskaidrā atbilstība valsts pārvaldei liecina par nepieciešamību veikt uzlabojumus. Tādējādi jauniešu priekšstatus par attiecībām valsts pārvaldes iestādes darba kolektīvos ir nepieciešams uzlabot. Savukārt izteiktas hierarhijas trūkums, iespējas strādāt vienaudžu un etniski un kulturāli daudzveidīgā kolektīvā ir jauniešiem mazsvarīgas īpašības, tāpēc viņu priekšstats par to raksturīgumu valsts pārvaldei šobrīd nav jācenšas uzlabot. Savukārt tehnoloģiju un citu iespēju jomā būtiski valsts pārvaldes kā darba devēja trūkumi nav sastopami (sk. 3.6.3.B. attēlu).

### 3.6.3. attēls. Valsts pārvaldes kā darba devēja raksturojums darba kolektīva un tehnoloģiju jomā



Vairāku aspektu vērtējums atšķiras, aplūkojot tos sektora, kurā gribētu strādāt jaunieši, griezumā. Jaunieši, kuri vēlētos strādāt valsts pārvaldē, kā vājo pusi uzskata tikai kolēģu atbalsta darba problēmu situācijās trūkumu. Jaunieši, kuri vēlētos strādāt privātajā sektorā, saskata divas vājās puses – kolēģu atbalsta darba problēmu situācijās un respektējoša vadības stila trūkumu, savukārt tie, kas vēlas attīstīt savu uzņēmējdarbību, kā visbūtiskāko atzīst respektējoša vadības stila trūkumu. Tehnoloģiju un citu piedāvāto iespēju ziņā dažādos sektoros strādāt gribošo jauniešu vērtējums ir līdzīgs.

# IV VADĪTĀJU NĀKOTNES LOMAS UN KOMPETENCES

## 4.1. Nākotnes vadītājus ietekmējošie procesi un izaicinājumi

**Valsts pārvaldes vadītāju darbu nākotnē ietekmēs izaicinājumi, ko nosaka dažādas globāla mēroga attīstības tendences:**

- Vadības vidi raksturo nepastāvība, nenoteiktība, sarežģītība, un neskaidrība.<sup>232</sup>
- Sabiedrības uzticēšanās valdībām, valsts pārvaldei un vadītājiem valsts pārvaldes iestādēs ir zema.<sup>233</sup> Lielā daļā attīstīto valstu kritas sabiedrības uzticība lielām institūcijām.<sup>234</sup> Citi autori uzticības līderiem zudumu raksturo kā krīzi, kas turpina padziļināties.<sup>235</sup> Arī šajā pētījumā intervētie Latvijas eksperti uzskata, ka Latvijas valsts pārvaldes tēls sabiedrības acīs ir drīzāk negatīvs nekā pozitīvs.
- Sabiedrība vēlas iesaistīties valsts pārvaldes darbā un meklē iespējas, lai šo vēlmi īstenotu.<sup>236</sup> Arī valsts pārvalde saskaras ar nepieciešamību vairāk iesaistīt pilsoņus – īpaši gadījumos, kad no pilsoņiem nepieciešams iegūt informāciju vai saņemt piekrišanu lēmumiem.<sup>237</sup>
- Ierobežotu finanšu resursu un cilvēkresursu pieejamība spiež valsts pārvaldes iestādes pilnveidot spēju pielāgoties ārējās vides izmaiņām un kāpināt efektivitāti.<sup>238</sup> Daudzās valstīs tiek iedzīvīnātas programmas efektivitātes un produktivitātes paaugstināšanai, tiek pārņemtas labās prakses no privātā sektora.<sup>239</sup>
- Izzūd dot vadības līmeņiem, organizāciju hierarhiskās struktūras kļūst plakanākas. Vienlaikus organizāciju struktūras paplašinās – tās kļūst par daļu no plašiem kontaktu tīkliem, kuros iesaistītas dažādu sektoru organizācijas.<sup>240</sup>
- Pētījumi rāda, ka darbinieku gatavība respektēt autoritāti un formālo varu organizācijās mūsdienās samazinās.<sup>241</sup>
- Turpinās cīņa par talantiem, un valsts pārvaldes iestādes nevar paļauties, ka darbinieki nevēlēsies mainīt nodarbošanos.<sup>242</sup> Konkurence par labākajiem darbiniekiem nākotnē nozīmēs ne tikai cīņu par darbinieka parakstu darba līgumā, bet arī par darbinieka patiesu iesaistīšanos sava darba veikšanā.<sup>243</sup>

232 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

233 Moynihan, D.P. (2010). From Performance Management to Democratic Performance Governance. In: O'Leary, R., Van Slyke, D.M., Kim, S. (Eds.). *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

234 Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.

235 Bones, C. (2011). *The cult of the leader: a manifesto for more authentic business*. Jossey-Bass.

236 O'Leary, R., Van Slyke, D.M., Kim, S. (Eds.). (2010). *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

237 Thomas, J.C. (2010). When Should the Public Be Involved in Public Management? Design Principles with Case Applications. In: O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (Eds.). *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

238 O'Leary, R., Van Slyke, D.M., Kim, S. (Eds.). (2010). *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

239 European Institute of Public Administration (EIPA). (2008). *Top Public managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*. Pieejams: [http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426\\_Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Se](http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426_Study_on_Senior_Civil_Se)

240 Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.

241 Ibid.

242 OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. Paris: OECD Publishing.

243 Bones, C. (2011). *The cult of the leader: a manifesto for more authentic business*. Jossey-Bass.



- Pakalpojumu un informācijas ekonomikā augsta klientu apkalpošanas kultūra privātā sektora uzņēmumos tiek uztverta kā pašsaprotama. Laipnu apkalpošanu un orientāciju uz klienta vajadzībām arvien vairāk sagaida arī valsts sektora iestāžu klienti.<sup>244</sup>
- Pieaug cilvēku starptautiskā mobilitāte, tādējādi daudzu valstu sabiedrībās vērojama lielāka nacionālā un kultūru dažādība, kas ietekmē valsts pārvaldi kā politikas veidotāju, taču tālākā perspektīvā tas var skart arī valsts pārvaldi kā darba devēju.
- Klimata izmaiņas radīs izaicinājumus, kas ietekmēs visu sektoru dalībniekus. Lai risinātu ar klimata izmaiņām saistītās problēmas un samazinātu klimata izmaiņu cēloņu ietekmi, būs nepieciešama dažādu sektoru sadarbība.<sup>245</sup>

Avoti norāda, ka turpinās pieaug plašsaziņas līdzekļu interese par valsts pārvaldes vadītāju darbību.<sup>246</sup> Paredzot, ka IKT attīstība turpināsies, medijiem būs iespējās ātrāk un vienkāršāk iegūt un izplatīt ziņas par valsts pārvaldes darbu.

#### 4.1.1. VUCA jeb neskaidrības un sarežģītības vadīšana

Pēdējos gados vadības literatūrā plaši aprakstīti izaicinājumi, kas izriet no nepārtrauktām un dinamiskām pārmaiņām ārējā vidē. Aizņemoties akronīmu VUCA no militārās jomas, to lieto vadības un stratēģijas pētnieki, analizējot ārējās vides ietekmi uz organizācijām un vadītājiem.<sup>247</sup>

VUCA ir angļu valodā lietots akronīms, kas ietver jēdzienus nepastāvība (*volatility* – raksturo pārmaiņu dinamiku, pārmaiņu mērogu un tempu), nenoteiktību (*uncertainty* – raksturo paredzamības trūkumu, to, ka daļa nākotnes notikumu būs pārsteidzoši), sarežģītību (*complexity* – raksturo daudzveidīgos spēkus un faktorus, kas ietekmē organizāciju darbību), un neskaidrību (*ambiguity* – attiecas uz grūtībām precīzi noteikt cēloņu un seku sakarības, augstu risku kļūdaini interpretēt notikumus).<sup>248</sup> VUCA apstākļos, vadītājiem jāpārorientējas no ilgtermiņa plānošanas uz īstermiņa rīcības plāniem, gatavību pārskatīt prioritātes un reaģēt ātri. Pieaugot neskaidrībai pasaulē, palielināsies cilvēku iekšējā vajadzība pēc skaidrības vai vismaz iedrošinājuma, tāpēc vadītāju uzdevums būs skaidri komunicēt aktuālās prioritātes darbiniekiem.

Vadītājiem VUCA apstākļos var būt grūtības pārliecināties par savu viedokļu un plānoto rīcības virzienu pareizumu – dinamiskās pārmaiņas un sarežģītība ierobežo laiku iespējamās rīcības analīzei. Piemēram, daudzi zinātnieki ir vienisprātis, ka pasaulē turpināsies klimata izmaiņas, kas ietekmēs dažādas cilvēku dzīves jomas, taču izmaiņu ietekmi nav iespējams precīzi prognozēt. Tādējādi, daļu nākotnes lēmumu nāksies pieņemt, izvērtējot daudz plašāku iespējamo scenāriju klāstu.<sup>249</sup> Tiek prognozēts, ka pieaugs līderu skaits, kas būs nepamatoti pārliecināti par saviem viedokļiem un rīcības plāniem. Lēmumu pieņemšana sarežģītos un mainīgos apstākļos būs viens no bieži sastopamiem vadītāju izaicinājumiem. Vadītāji būs spiesti atrast līdzsvaru starp pārāk ātru un novēlotu spriedumu izdarīšanu, lai nenovilcinātu rīcību.<sup>250</sup>

Līdzīgi arī dažādas sabiedrības grupas un organizācijas var būt maldīgi pārliecinātas par savas nostājas pareizumu, sarežģītākajos gadījumos uzskatot, ka visiem citiem nav taisnības. Literatūrā norādīts, ka ekstrēmās fundamentālistu grupas ir viens no piemēriem šai tendencei. Lai panāktu vienošanos starp

244 Guy, M.E, Newman, M.A., Mastracci, S.H. (2010). Are We There Yet? From Taylor's Triangle to Follet's Web; From Knowledge Work to Emotion Work. In: O'Leary, R., Van Slyke, D.M., Kim, S. (Eds.). *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

245 Emerson, K., Murchie, P. (2010). Collaborative Governance and Climate Change: Opportunities for Public Administration. In: O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (Eds.). *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

246 OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. Paris: OECD Publishing.

247 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

248 Bennet, N., Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, January.

249 Emerson, K., Murchie, P. (2010). Collaborative Governance and Climate Change: Opportunities for Public Administration. In: O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (Eds.) *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. Georgetown University Press.

250 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

pretēji noskaņotām grupām, vadītājiem būs jāspēj pārvarēt viedokļu polarizāciju. Kā risinājumu autori norāda konstruktīvu depolarizāciju – spēju panākt vienošanos starp pretējām grupām, kas nav gatavas savstarpēji komunicēt.<sup>251</sup>

Literatūrā aprakstīti centieni radīt risinājumus, kas būtu piemēroti vadītājiem VUCA vidē. 4.1. attēlā aprakstīts modelis, kas raksturo iespējamo vadītāja rīcību dažādās situācijās.

#### 4.1. attēls. Vadītāju pieeja problēmu risināšanai VUCA vidē

Iespējas paredzēt rīcības rezultātus	+	<b>Sarežģītība</b> <i>Complexity</i>	<b>Raksturojums:</b> Situāciju raksturo daudzi savstarpēji saistīti faktori un daļas. Daļa informācijas ir pieejama vai var tikt prognozēta, taču informācijas apjoms ir pārāk liels, lai to pilnvērtīgi apstrādātu.	<b>Nepastāvība</b> <i>Volatility</i>	<b>Raksturojums:</b> Izaicinājums ir negaidīts, nestabils, tas ilgst nenoteiktu laiku, taču tas ir labi izprotams, zināšanas par konkrēto izaicinājumu ir pieejamas.
		<b>Piemērs:</b> Notiek plaši un apjomīgi starpvalstu projekti, kuros iesaistītas dažādas valstis ar atšķirīgām kultūrām, demokrātijas līmeņiem, likumdošanu un resursiem.	<b>Piemērs:</b> Dabas stihijas, piemēram, vētras ietekmē elektrības padevi valsts pārvaldes iestādēm.		
		<b>Vēlamā pieeja:</b> Attīstīt speciālistus noteiktās jomās, mērķtiecīgi veidot resursu bāzi, kas ļautu atrisināt sarežģītību.	<b>Vēlamā pieeja:</b> Veidot rezerves plānus, paredzot stihijas un ārkārtas situācijas, piemēram, paredzot, ka un kā darbinieki varētu strādāt mājās.		
	-	<b>Neskaidrība</b> <i>Ambiguity</i>	<b>Raksturojums:</b> Cēloņsakarība starp dažādiem faktoriem nav skaidra. Situācijai nav precedentu, jāsaskaras ar nezināmo.	<b>Nenoteiktība</b> <i>Uncertainty</i>	<b>Raksturojums:</b> Notikuma pamatcēlonis un sekas ir skaidri. Pārmaiņas ir iespējamās, taču trūkt informācijas, lai tās pietiekami precīzi prognozētu.
<b>Piemērs:</b> Publiskā sektora kompetencē nonāk jaunas funkcijas, kas līdz šim bijušas citu organizāciju kompetencē vai nav veiktas vispār. Piemēram, attīstoties zinātnei, var būt nepieciešama laikpstkāpļu ietekmēšanas kontrole. <sup>252</sup>		<b>Piemērs:</b> Pieaugošā darbaspēka mobilitāte ļauj prognozēt, ka daļa Latvijas iedzīvotāju pametīs valsti, taču vienlaikus darbaspējīgi pilsoņi Latvijā varētu ierasties arī no citām valstīm.			
		<b>Vēlamā pieeja:</b> Eksperimentēt, lai izprastu cēloņu un seku sakarības, nepieciešams izvīrēt un pārbaudīt hipotēzes.	<b>Vēlamā pieeja:</b> Ieguldīt resursus informācijas vadišanā – apkopot, interpretēt un dalīties tajā ar citu valstu ekspertiem.		
		-	<b>Informācijas daudzums par situāciju</b>	+	

Piezīme: Adaptēts no Benē un Lemuāna (Bennet, Lemoine)<sup>253</sup>

251 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

252 Ķīlis, R. (2011.) Uzstāšanās Latvijas Personāla vadišanas asociācijas forumā „Lidojums nākotnē” 2011. gada 14. aprīli.

253 Bennet, N., Lemoine, G.J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, January.

## 4.1.2. Liela informācijas apjoma vadība atklātības apstākļos

Jauno tehnoloģiju attīstība, piemēram, sensoru un bezvadu tehnoloģiju izmantošanas pieaugums, palielina informācijas izplatību un pieejamību. Jebkuram būs pieejama plašāka informācija neatkarīgi no tā, vai informācija būs vai nebūs nepieciešama.<sup>254</sup> Vadītājiem šī tendence rada divu veidu izaicinājumus – pirmkārt, var prognozēt, ka vēl vairāk palielināsies darba veikšanai nepieciešamās informācijas apjoms. Otrkārt, nākotnes vadītājiem jābūt gataviem atklāti runāt ar darbiniekiem un sabiedrību par jebkuru viņu darba aspektu, ja vien uz to neattieksies īpaša slepenība. Noslēpt kaut ko no sabiedrības būs grūti.<sup>255</sup>

Palielinoties informācijas pieejamībai, tās apjoms turpinās pieaugt, tāpēc vadītājiem būs īpaši svarīgi prast nošķirt svarīgo no nesvarīgā. Tā kā pieaugošs informācijas apjoms skars ne tikai vadītājus, bet arī visu līmeņu darbiniekus, vadītājiem jābūt gataviem sniegt atbalstu darbiniekiem, kuriem ir grūtības orientēties lielajā informācijas apjomā. Izmantojot personīgo piemēru, konsultēšanu un padomu došanu kā dažas no darbinieku attīstības metodēm, vadītāji var pilnveidot savu darbinieku prasmes informācijas meklēšanā, atlasē un analizē.

Informācijas apjoma pieaugumu, informācijas plūsmas organizēšanu un pieejamības nodrošināšanu par aktuālu jautājumu valsts pārvaldes darbībā uzskatīja arī Latvijas eksperti pētījumā rīkotajā diskusijā. Atsaucoties uz savu pieredzi, eksperti atzina, ka savlaicīga informācijas apmaiņa starp vadītāju un darbiniekiem, starp vairākām viena procesa īstenošanā iesaistītām institūcijām ir izšķiroši svarīga efektīvai darbībai: „(..) valsts pārvaldē vissvarīgākais mūsdienās ir informācija gan no augšas, gan no apakšas, jo, ja vadītājs saņem informāciju un to nenodod savā iestādē, tā netiek savlaicīgi apstrādāta un nodota atpakaļ, tad arī ir šī te procesa kavēšanās dažādu jautājumu risināšanā. Visbiežāk tad vadītājs jūtas apdraudēts no citiem vadītājiem vai līderiem gan ārpusē, gan iekšpusē valsts pārvaldē, jo viņam vienkārši nav informācija novadīta līdz galam.”

Analizējot pieaugošo atklātības līmeni, jānorāda, ka nākotnē vadītājiem būs mazāk iespēju kontrolēt informācijas izplatību. Tehnoloģiju attīstība un mediju aizvien pieaugošā interese par norisēm valsts pārvaldē<sup>256</sup>, radīs situāciju, ka tieši sabiedrība noteiks nepieciešamo atklātības pakāpi un tās mērīšanas kritērijus. Vadītājiem nāksies pielāgoties sabiedrības prasībām. Tā kā sabiedrības uzticēšanās valsts pārvaldei ir zema<sup>257</sup>, kā tas ir arī Latvijas gadījumā, vadītājiem valsts pārvaldē jārēķinās, ka vairāk laika nāksies veltīt savu lēmumu un rīcības pamatošanai gan darbiniekiem, gan sabiedrībai. Prasme argumentēt savus lēmumus tiešā veidā ietekmēs vadītāja uzticamību, tāpat liela nozīme būs arī vadītāja gatavībai diskutēt par plāniem un jau paveikto – vēlme kontrolēt informāciju var radīt bažas par vadītāja uzticamību.<sup>258</sup>

Literatūras avoti norāda, ka uz līdzdalību orientētas vadības īpatsvars valsts pārvaldē turpinās pieaugt, veidosies kontaktu tīkli<sup>259</sup>, kuros iesaistīsies citu sektoru organizācijas. Pieaugot valsts pārvaldes iestāžu sadarbībai ar citiem sektoriem, valsts pārvaldes vadītāji kļūst par nozīmīgiem organizāciju tīkla posmiem. Vadītājiem jārēķinās, ka mērķu sasniegšanai būs nepieciešami uz attiecību vadību orientēti vadības instrumenti, piemēram, grupu procesu vadība, sarunu vadīšana, konfliktu risināšana, uz sadarbību orientēta problēmu risināšana.<sup>260</sup>

254 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

255 Ibid.

256 OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. Paris: OECD Publishing.

257 Moynihan, D.P. (2010). *From Performance Management to Democratic Performance Governance*. Publicētājs: Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

258 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

259 Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

260 Ibid.

Valsts pārvaldes vadītāji piedzīvos izaicinājumu vienlaicīgi vadīt atšķirīgās vidēs – tradicionālajā, birokrātiskā organizācijā, no vienas puses, un dinamiskā tīklu struktūrā – no otras.<sup>261</sup> Vadītājiem var nākties pārvarēt dilemmu, kad tīkla sadarbības partneri dažās situācijās var kļūt par konkurentiem citās. Piemēram, konkurence par labākajiem darbiniekiem var saasināties, ja, pamatojoties uz iepriekšēju sadarbības pieredzi, privātā sektora organizācijas centīsies pārvilināt labākos valsts pārvaldes ekspertus. Vadītājiem būs nepieciešama spēja ātri pielāgoties, lai efektīvi strādātu vienlaikus dažādās vidēs un izmantotu katrai piemērotākos vadības rīkus.

Vadītājiem jāapzinās, ka valsts pārvaldes dienas kārtībā turpmāk jautājums „kad un kā iesaistīt sabiedrību līdzdalībai?” būs aktuālāks nekā jautājums – „vai šoreiz nepieciešams iesaistīt sabiedrību?”. Lai nodrošinātu efektīvu līdzdalības vadību, valsts pārvaldei jāuzņemas atbildība par savu kompetenču attīstīšanu.<sup>262</sup>

### 4.1.3. Darbinieku vadība un motivēšana

Starptautisks pētījums, kurā salīdzināti privātā un publiskā sektora vadītāju nozīmīgākie izaicinājumi, rāda, ka darbinieku vadība un motivēšana ir visbiežāk minētais izaicinājums publiskā sektora vadītāju vidū. Tai seko sarežģīto darbinieku vadīšana un darbinieku attīstīšana.<sup>263</sup> Par sarežģītiem darbiniekiem tiek uzskatīti tādi, kuru vadīšana rada daudz problēmu, piemēram, viņu darba rezultāti vai to kvalitāte ir neapmierinoša vai viņu attieksme pret darbu vai kolēģiem nav vadītājam pieņemama. Autori skaidro, ka motivēšana publiskajā sektorā ir īpaši sarežģīta, ņemot vērā pieaugošo darba slodzi un resursu samazinājumu valsts pārvaldes institūcijām. Salīdzinājumam ar privāto sektoru, valsts pārvaldes vadītājiem nav efektīvu rīku, kas ļautu atbilstoši atbildināt izmaiņas padoto darba slodzē un darba sniegumā. Lielāko uzsvāru nākas likt uz nemateriālo motivēšanu, kuras sekmes ir lielā mērā atkarīgas no vadītāja kompetences šajā jomā.

Sarežģīto darbinieku vadīšana ir grūti risināms izaicinājums valsts pārvaldes vadītājiem. Normatīvajā regulējumā paredzētās nodarbinātības garantijas apgrūtina vadītāju darbu situācijās, kad nākas risināt neapmierinoša darba snieguma problēmas. Šo problēmu aktualizēja arī intervijās un grupas diskusijā iesaistītie Latvijas eksperti. Darbinieku motivēšana ir viena no tām kompetencēm, kas lielai daļai vadītāju trūkst. Par to liecinot viņu grūtības darbā ar darbiniekiem, kuri ir vāji motivēti, nav atvērti sadarbībai, stingri ievēro savā amata aprakstā definētās funkcijas. Esošā prakse rāda, ka vadītāji dažādu iemeslu dēļ neiegulda darbu šo darbinieku kompetenču un motivācijas attīstīšanā. Viens no iemesliem ir zināšanu trūkums, kā strādāt ar šādiem, t.s. sarežģītajiem darbiniekiem. Vienlaikus, saskaņā ar ekspertu pieredzi, pastāv strukturāli un procedurāli ierobežojumi šādu darbinieku atlaišanai, īpaši tajos gadījumos, ja darbinieks formāli izpilda savā amatā aprakstā noteiktās funkcijas, bet viņa darbs nav efektīvs.

Skaidrojot nākotnes izaicinājumus attiecībā uz darbinieku vadīšanu un motivēšanu, Latvijas eksperti norādīja, ka pieaugoša nozīme būs vadītāju spējai organizēt darbu pēc projektu vadības principiem, veidot plakanākas organizācijas iekšējās struktūras. Projektu vadības pieeja darbinieku motivēšanā paredz, ka vadītājs spēj atrast katrā „projektā” darbiniekam piemērotāko lomu, kurā viņš var vislabāk sevi parādīt un realizēt, vienlaikus apzinoties sevi kā procesa daļu, apzinoties savu iesaistītību: „*Ir daudzas vietas valsts pārvaldē, kur var mierīgi pāriet uz plakanākām struktūrām un šādu projektu organizāciju, kur katram cilvēkam ir projektu vadības loma vienā projektā, atbalsta loma citā projektā un darba rūķa loma vēl trešajā projektā.*” Ekspertu skatījumā šāda pieeja ļauj arī darbiniekiem uzņemties lielāku atbildību par savu darbu, kas īpaši svarīga ir jaunajai paaudzei: „*[Jauniešiem] vajag iesaisti un savu iekšējo motivāciju saskaņot ar darāmo darbu. Viņiem vajag sajūtu, ka viņi virza procesus, nevis kāds*

261 Pardo, T., Gil-Garcia, J.R., Luna-Reyes, L.F. (2010). Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing. Publicētājs: Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O’Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

262 Ibid.

263 Ferguson, J., Ronayne, P., Rybacki, M. (2014). Public Sector Leadership Challenges: Are They Different and Does It Matter? Center for Creative Leadership.

*cits vada viņus. Tas ir diezgan liels izaicinājums valsts pārvaldei, kura gan šeit, gan citur pasaulē pēc savas dabas ir organizēta birokrātiska un hierarhiska.”*

Pētījumi rāda, ka vadītāju nespēja atrisināt neapmierinoša snieguma problēmas samazina tieši labāko darbinieku motivāciju.<sup>264</sup> Šo atziņu apstiprina arī Latvijas eksperti, norādot, ka Latvijā pastāv pārāk liels vienlīdzīguma princips atalgojuma līmeņa noteikšanā, neņemot vērā ieguldījuma atšķirības, kas apgrūtina noturēt darbā spējīgos darbiniekus. Šādos apstākļos vadītājiem ir izaicinājums iespēju robežās risināt neapmierinoša snieguma problēmas un vienlaikus pastiprināti rūpēties par riska grupas – labāko darbinieku motivēšanu.

Pieaugot pārmaiņu dinamikai un sarežģītībai ārējā vidē, pieaug arī valsts pārvaldes darba sarežģītība, nākas veidot jaunus, radošus risinājumus. No darbinieku vadības skatupunkta, vadītājam jāpanāk augsta darbinieku piesaiste organizācijai, jo gatavība izpildīt instrukcijas un noteikumus nav pietiekoša.<sup>265</sup> Lai panāktu un nostiprinātu darbinieku piesaisti, svarīgākā loma ir tieši vadītājiem, kuru uzdevums ir ierosināt darbinieku iekšējo motivāciju.

Darbinieku motivēšanas jomā valsts pārvaldes vadītājiem, ekspertuprāt, izaicinājumu veido arī valsts pārvaldes tēls sabiedrībā, ko lielā mērā ietekmē plašsaziņas līdzekļos dominējošās negatīvās ziņas par valsts pārvaldi. Tā kā negatīvs valsts pārvaldes tēls mazina valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanos<sup>266</sup>, vadītāju izaicinājums ir kompensēt negatīvo publicitāti, stiprinot darbinieku pārliecību par viņu darba jēgu un kvalitāti, lai uzturētu darbinieku motivāciju.

Kā noslēdzošo izaicinājumu darbinieku vadīšanas un motivēšanas jomā, var minēt tendenci, ka samazinās darbinieku gatavība respektēt vadītāja formālo amata varu. Lai panāktu darbinieku iesaistīšanos, lielāka nozīme tiek piešķirta tā saucamajai „mīkstajai varai” – vadītāja personīgajai autoritātei.<sup>267</sup> Latvijas ekspertu skatījumā īpašu nozīmi varas un autoritātes jautājums iegūst, domājot par jauniešu piesaistīšanu darbam valsts pārvaldē. Saskaņā ar ekspertu vērtējumu, jauniešiem pievilcīgākas ir organizācijas ar mazāku iekšējo hierarhiju, jauni cilvēki nepieņem varas autoritāti tikai tāpēc, ka to paredz vadītāja ieņemamais amats. Vadītājam sava autoritāte ir jāiegūst darbībā un sadarbībā ar padotajiem darbiniekiem.

## 4.2. Vadītājs vai līderis – valsts pārvaldes vadītāju lomas nākotnē

### 4.2.1. Vadītājs un līderis – kopīgais un atšķirīgais

Līderība ir plaši pētīta tēma mūsdienu organizāciju attīstības teorijā. Atbildes uz jautājumiem – kas ir līderis, kā tas ietekmē organizācijas un savus sekotājus, kā kļūt par līderi, meklētas gan akadēmiskajā, gan populārzinātniskajā literatūrā. Vadības zinātnieku vidū vēl joprojām nav vienprātības par to, ar ko vadītājs atšķiras no līdera,<sup>268</sup> un – vai līderību var iemācīties, vai tā ir iedzimta spēja.<sup>269</sup> Šajā pārskatā tiks uzskatīts, ka vadītājs un līderis ir atšķirīgas lomas atbilstoši zemāk aprakstītajām definīcijām.

264 Sirota, D., Mischkind, L.A., Meltzer, M.I. (2006). Stop Demotivating Your Employees! *Harvard Management Update*, Vol. 11, No. 1, January.

265 OECD. (2001). *Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. Paris: OECD.  
Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 9.1.2015.)

266 Ferguson, J., Ronayne, P., Rybacki, M. (2014). *Public Sector Leadership Challenges: Are They Different and Does It Matter?* Center for Creative Leadership.

267 Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.

268 European Institute of Public Administration (EIPA). (2008). *Top Public managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*. Pieejams: [http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426\\_Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426_Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (skatīts 19.01.2015).

269 Denhardt, J.V., Campbell, K.B. (2005). Leadership Education in Public Administration: Finding the Fit between Purpose and Approach. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 11, No 3, pp.169-179.



Organizāciju psihologs V. Reņģe definē, ka: „Vadītājs ir cilvēks, kurš ir oficiāli iecelts vai ievēlēts vadošā amatā, tas nozīmē, ka viņam grupā vai organizācijā ir noteikts statuss, kura galvenā iezīme ir vara, ko atzīst tie, kas pakļaujas šim cilvēkam”.<sup>270</sup> Savukārt Valsts pārvaldes iekārtas likuma (01.01.2003.) 17. pants nosaka, ka „tiešās pārvaldes iestādes vadītājs organizē iestādes funkcijas pildīšanu un atbild par to, vada iestādes administratīvo darbu, nodrošinot tā nepārtrauktību, lietderību un tiesiskumu”.<sup>271</sup>

Literatūras analīze atklāj, ka dažādi autori līderību definē atšķirīgi, turklāt izpratne par to laika gaitā ir mainījusies.<sup>272</sup> Agrākās līderības definīcijas izcēla līdera īpašības un/vai līdera spēju panākt savu gribu. Vēlākas definīcijas priekšplānā izvirzīja līdera un viņa sekotāju savstarpējās attiecības.<sup>273</sup> Vēl citas definīcijas priekšplānā izvirza procesu, kura ietvaros līderis pārlicina padotos rīkoties noteiktu mērķu sasniegšanai<sup>274</sup> vai situāciju, kurā līderis darbojas, un līdera spēju tai pielāgoties.<sup>275</sup> Kouzes un Posners (*Kouzes, Posner*), piemēram, definē, ka līderība ir uz abpusējām interesēm un vajadzībām balstītas attiecības starp tiem, kas izvēlas vadīt vai vest un tiem, kas izvēlas sekot.<sup>276</sup> Analizējot līderības pētījumus valsts pārvaldes kontekstā, jāsecina, ka arī šajā jomā izpratne par līdera lomu nav vienota.

OECD Publiskās pārvaldes dienests (*Public Management Service (PUMA)*) proponē, ka līderības būtība ir veids, kā indivīdi ietekmē citus, īpaši – kā iesaista citu iekšējo motivāciju. Līderi piesaista sekotājus, tāpēc ka pēdējie tic, ka viņu vērtības un intereses sadarbības procesā tiek ņemtas vērā. Kā izpratnes par līderību piemēru valsts pārvaldē var izmantot Apvienotās Karalistes publiskās pārvaldes noteiktos principus par līderību:

- līderība ir vērsta uz nākotni, veidojot nākotni labāku nekā pagātne;
- līderību var iemācīties un attīstīt – daži piedzimst par līderiem, bet vairākums par tādiem kļūst;
- līderība izpaužas dažādās formās – nav viena universāli labākā līderības veida;
- organizācijas struktūrā, kurā lēmumu pieņemšana notiek arī zemākajos līmeņos, līderība ir nepieciešama visos līmeņos;
- līderība lielā mērā saistās ar efektīvu attiecību veidošanu;
- līderība saistās ar indivīdu vai organizācijas resursu pārvēršanu rezultātos.<sup>277</sup>

Salīdzinot līderību un vadību, Naijs (*Nye*) apgalvo: „(..) vadītāji ne vienmēr būs līderi, bet efektīviem līderiem parasti ir vajadzīgas abas – vadības un līderības prasmes. Viņi veido un uztur sistēmas un institūcijas. Līderi nav vienīgie lēmumu pieņēmēji, viņi palīdz darbiniekiem izlemt, kā pieņemt lēmumus”<sup>278</sup>. Biežāk minētās atšķirības starp vadītājiem un līderiem parādītas 4.2. attēlā. Tas rāda, ka viena no atšķirībām starp līderi un vadītāju ir līdera orientācija uz pārmaiņu vadīšanu. Pārmaiņu vadība ir viens no transformatīvās līderības pamatuzstādījumiem. Pretstatā transaktīvajai līderības pieejai, kas ļauj sasniegt plānoto, transformatīvā līderība ir vērsta uz to, lai panāktu vairāk<sup>279</sup>. Transformatīvo līderību veido četri elementi:

- **individuāla pieeja** – līderis nosaka un izceļ katra sekotāja vajadzības;
- **idealizēta ietekme** – līderis kļūst par pozitīvo paraugu, kam sekotāji cenšas līdzināties, ar viņu lepojas un ciena;
- **intelektuāla stimulācija** – līderis mudina savus sekotājus apšaubīt valdošos pieņēmumus, izmantot jaunus skatupunktus un paradigmas;
- **iedvesmojoša motivēšana** – līderis parāda skaidru un iedvesmojošu nākotnes vīziju, piešķir katra sekotāja darbam jēgu un nozīmi.<sup>280</sup>

270 ODA (2008). Līderības fenomēns Latvijā. Rīga: SIA O.D.A.

271 Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=63545>.

272 Nye, J. S. (2008). The powers to lead. Oxford University Press.

273 ODA (2008). Līderības fenomēns Latvijā. Rīga: SIA O.D.A.

274 Blanchard, L.A., Donahue, A.K. (2008). Teaching Leadership in Public Administration. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 13, No. ¾, pp.461-485.

275 ODA (2008). Līderības fenomēns Latvijā. Rīga: SIA O.D.A.

276 Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003). Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. Jossey-Bass.

277 OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century. Paris: OECD. Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 9.1.2015.)

278 Nye, J. S. (2008). The powers to lead. Oxford University Press.

279 Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

280 Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, Vol 68, No2, pp. 319-333

Lai sekmīgi risinātu valsts pārvaldes izaicinājumus, daudzās valstīs nepieciešamas reformas, taču labam rezultātam nepietiek ar inovatīvām reformām – svarīga ir arī pārmaiņu vadīšanas stratēģija.<sup>281</sup> Tieši prasmīga pārmaiņu vadība nosaka reformas panākumus. Tādējādi valsts pārvaldē būs nepieciešami transformatīvi līderi – pārmaiņu vadītāji.

Vēl viena līderību raksturojoša dimensija ir orientācija uz sekotāju interesēm un vajadzībām. Daži autori atzīst, ka demokrātiskā sabiedrībā līderi lielā mērā kalpo sabiedrības vajadzībām un interesēm. Līderi kalpo saviem sekotājiem<sup>282</sup> un uzņemas atbildību par tiem. Valsts pārvaldes līderu uzdevums ir kalpot sabiedrībai, iemiesot sevī sabiedrības vērtības.<sup>283</sup>

#### 4.2.attēls. Vadītājus un līderus raksturojošās pazīmes<sup>284</sup>



281 Melchor, H.O. (2008). Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework. OECD Working Papers on Public Governance, No.12, OECD Publishing.  
 282 Nye, J. S. (2008). The powers to lead. Oxford University Press.  
 283 Nicholson, N. (2013). The „I” of leadership: Strategies for Seeing Being and Doing. Jossey Bass.  
 284 Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

Latvijas ekspertu viedoklis un vērtējums par līdera un vadītāja lomu ir balstīts viņu teorētiskajās zināšanās un praktiskajā pieredzē. Kā atzina eksperti, līderim raksturīgi ir radīt ideju un virzīt to, piedāvāt inovatīvus vai netipiskus risinājumus mērķa sasniegšanai (jaunrade). Pastāv risks, ka līderis var atkāpties no savas idejas un izvirzīt jaunu, neraugoties uz jau ieguldītajiem resursiem sākotnējās idejas īstenošanā. Šāda situācija valsts pārvaldē tiek vērtēta negatīvi, jo tas padara valsts pārvaldes darbību vēl lēnāku, turklāt ir grūti argumentēt resursu izlietojumu bez skaidra rezultāta.

Valsts pārvaldē strādājošu līderi raksturo arī gatavība uzņemties risku par nepopulāriem problēmu risinājumiem, pieņemt lēmumus ekstremālās vai grūtās situācijās, uzticēties citiem komandas locekļiem un deleģēt viņiem noteiktu uzdevumu izpildi. Līderi raksturo arī tas, ka viņam ir sekotāji, kas atbalsta viņa idejas un gatavi tās īstenot.

Salīdzinot vadītāju un līderi valsts pārvaldē, eksperti, pirmkārt, atzina, ka vadītājs ir vairāk orientēts uz rezultātu un atbildīgs par tā sasniegšanu: „*Ir tie, kuriem ir ideja un kuri var sapurināt, bet viņi nekad nebūs tie, kas novedīs visu līdz galam. Un ir kāds, kurš ir perfekcionists, kurš nepieļaus, ka nenotiek lietas līdz galam.*”

Kaut arī ekspertu vērtējumā labam vadītājam ir jābūt arī līderim, ir saprotama situācija, ka Latvijas valsts pārvaldē salīdzinoši maz ir vadītāju-līderu. Lemesli tam var būt dažādi. Pirmkārt, vadītājs lielā mērā ir spiests galveno uzmanību un lielāko laika daļu veltīt operacionālajai vadībai: „*[vadītāji] ir pazuduši savās sīkajās lietās un daudzajos dokumentos, kuros patiesībā viņiem nevajadzētu tā iedziļināties, bet mikromenedžments lielākoties dominē, un šajā līmenī vadītājs vairs nevar atļauties būt līderis un konceptuāli vadīt savu iestādi.*” Otrkārt, tas ir jautājums par vadītāju atlasī – cik lielā mērā tiek pievērsta uzmanība tam, vai vadītāja amata kandidātam piemīt līderība, spēja motivēt un aizraut cilvēkus, iesaistīt cilvēkus procesu īstenošanā. Ekspertu vērtējumā šis aspekts lielākoties tiek ignorēts. Treškārt, eksperti aktualizēja diskusiju par to, vai par līderi ir jāpiedzīmst, vai līderību var iemācīties. Kaut arī ekspertu viedokļi šajā jautājumā dalās, viņi pauda pārliecību, ka ir ļoti svarīgi izkopt vadītājos līderības kompetences. Ceturtkārt, vadītāju gatavību uzņemties risku un attīstīt līderību, Latvijas ekspertu vērtējumā ierobežo ne tikai organizācijas iekšējās hierarhiskās struktūras, bet arī ārējās struktūras – vēlēšanu rezultāti, politisko spēku sadalījums lēmējvaras un izpildvaras līmenī. Tā rezultātā vadītāji savu darbību fokusē galvenokārt uz operacionālo vadības līmeni.

Diskusijā izskanēja arī pieredzē balstīts viedoklis, ka sarežģītas ir tās situācijas, kad līderis ir nevis vadītājs, bet, piemēram, kāds hierarhiski zemāks darbinieks, kura līderības pamatā esošās idejas neatbilst vadītāja stratēģiskajam skatījumam. Tas rada komandas iekšējo šķelšanos un mazina darba izpildes efektivitāti. Labam vadītājam ir jāspēj identificēt šādas situācijas un vadīt tās.

Kopumā var secināt, ka nākotnē valsts pārvaldē būs nepieciešami līderi – mainīgā vide un nepieciešamība iedzīvināt pārmaiņas rada vajadzību pēc transformatīvās līderības. Ierobežotie finanšu resursi darbinieku motivēšanai sauc pēc līderiem, kas spēj iedvesmot, stimulējot darbinieku iekšējo motivāciju. Lai talantu trūkuma apstākļos piesaistītu labus darbiniekus, nepieciešami līderi, kas spēj paust pievilcīgu vīziju. Valsts pārvaldē, kas darbojas sabiedrības labā, ir nepieciešami līderi, kas ar savu piemēru var demonstrēt kalpošanu citiem.

Kā norāda Bēns (*Behn*): „*Līderība ir ne tikai valsts pārvaldes vadītāju tiesības. Tā ir pienākums.*”<sup>285</sup> Ņemot vērā dinamiskās pārmaiņas ārējā vidē un nākotnes vadītāju izaicinājumu spektru, nākotnē būs nepieciešami dažāda tipa līderi dažādām situācijām:

- **transformatīvie līderi**, lai pārliecinoši komunicētu vīziju, darbības jēgu;
- **operacionālie līderi**, lai veidotu un uzturētu organizācijas, un motivētu darbiniekus, kas pārvērs vīzijas rezultātos;
- **tikla līderi**, lai veidotu izpratni un savstarpēju uzticību, kas ļauj pārvērst dažādus speciālistus iesaistītos sadarbības partneros<sup>286</sup>.

285 Schelin, S.H., Jacobson, W.S. (2005). Images of Leadership: Views from the Trenches. Working draft of paper prepared for the 8th Public Management Research Conference. University of Southern California.

286 Maccoby, M. (2007). The leaders We Need: And What Makes Us to follow. Harvard Business School Press.

Līdztekus līderiem, valsts pārvaldei būs vajadzīgi arī vadītāji, kas nodrošina efektīvu plānošanu, konkrētu uzdevumu došanu, rezultātu kontroli, kārtības uzturēšanu un problēmu risināšanu. Tas nozīmē, ka līderi valsts pārvaldē nevar atļauties „aizmirst” arī vadītāju lomu. Nepieciešamība īstenot gan vadītāja, gan līdera lomu faktiski veido vēl vienu vadības izaicinājumu valsts pārvaldē. Vadītāja un līdera lomas dažādās situācijās var izrādīties pretrunīgas, piemēram – vadītājam jānodrošina darba procesa atbilstība noteiktām procedūrām, savukārt no līdera perspektīvas jāstimulē darbinieku radošums problēmu risinājumu meklēšanai, tāpēc valsts pārvaldes vadītājiem nākotnē būs svarīgi demonstrēt augsti attīstītu elastības kompetenci.

Literatūras analīze liecina, ka efektīvi līderi spēj izmantot gan transaktīvo līderību, kuras raksturojums lielā mērā sasaucas ar vadītāja pazīmēm<sup>287</sup>, gan transformatīvo līderību. Valsts pārvaldes vadītājiem būs svarīga spēja izvērtēt situāciju un izvēlēties piemērotāko uzvedību un stilu, lai sasniegtu savu iestāžu un sabiedrības mērķus.

#### 4.2.2. Nākotnes līderu misija

Literatūras par līderu misijas jautājumiem centrālo tēmu iezīmē Makobijs (*Maccoby*): „Šajos juku laikos, mums steidzami ir vajadzīgi līderi, kas mobilizēs cilvēkus kopējo interešu labā”.<sup>288</sup>

Latvijas valsts pārvaldes dokumentos tās pastāvēšanas mērķis, kas būtu nosaukts kā misija, nav definēts, taču vairākas iestādes, tostarp, Finanšu ministrija<sup>289</sup>, Labklājības ministrija<sup>290</sup> un ministriju padotības iestādes, piemēram, Valsts zemes dienests<sup>291</sup> ir definējušas savas organizāciju misijas. Intervēto ekspertu skatījumā valsts pārvaldes misija ir darbs sabiedrības un valsts attīstības labā. Jāatzīst, ka misijas definēšana pati par sevi nav pašmērķis – būtiskākais ir misijas īstenošana un iedzīvināšana ikdienas darbā.

Tā kā nākotnes līderiem būs nozīmīga loma valsts pārvaldes darbinieku motivēšanā, valsts pārvaldes misijas definēšana atvieglotu līderu uzdevumu, jo darbinieku izpratne par darba jēgu un misiju ir spēcīgs iekšējās motivācijas stimuls<sup>292</sup>. Otru pamatojumu līderu misijas nepieciešamībai sniedz pētījumi, kas liecina, ka līderi, kuriem ir skaidra misijas apziņa, ir izturīgāki augsta stresa apstākļos, viņi retāk piedzīvo izdegšanas sindromu, veiksmīgāk pielāgojas ārējās vides izmaiņām.<sup>293</sup>

Viens no būtiskiem nākotnes jautājumiem ir ilgtspējīga attīstība – tā nozīmē, ka cilvēki visā pasaulē var apmierināt pamatvajadzības un uzlabot savas dzīves kvalitāti, neapdraudot nākamo paaudžu dzīves kvalitāti<sup>294</sup>. Daudzi autori ir vienisprātis, ka ekosistēmas jautājumi kļūs par svarīgu ikdienas lēmumus ietekmējošu faktoru jebkura sektora vadītājiem.<sup>295</sup> Birnija (*Birney*) izaicina nākotnes līderus, ka ilgtspējīga attīstība nenozīmē tikai dažu papildu jautājumu ielikšanu vadītāju dienas kārtībā – ilgtspējīgu attīstību nepieciešams iedzīvināt organizācijās tik dziļi, ka to nav iespējams atdalīt no organizācijas kultūras.<sup>296</sup>

287 ODA (2008). Līderības fenomens Latvijā. Rīga: SIA O.D.A.

288 Maccoby, M. (2007). *The leaders We Need: And What Makes Us to follow*. Harvard Business School Press.

289 Pieejams: [http://www.fm.gov.lv/files/finansuminstrija/FM\\_Strategija\\_2014\\_2016.pdf](http://www.fm.gov.lv/files/finansuminstrija/FM_Strategija_2014_2016.pdf)

290 Pieejams: <http://www.lm.gov.lv/text/55>

291 Pieejams: <http://www.vzd.gov.lv/lv/par-mums/valsts-zemes-dienests/misija-un-vizija/>

292 Pink, D.H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin.

293 Casserley, T., Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, Vol 42, No 6. pp 287-295.

294 Birney, A., Clarkson, H., Madden, P, Porritt, J., Tuxworth, B. (2010). Stepping up, a framework for public sector leadership on sustainability, Forum for the future. Pieejams <https://www.forumforthefuture.org/sites/default/files/project/downloads/steppinguppub-sector-leadership.pdf>.

295 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

296 Birney, A., Clarkson, H., Madden, P, Porritt, J., Tuxworth, B. (2010). Stepping up, a framework for public sector leadership on sustainability, Forum for the future.

**Britu vadības eksperti ir definējuši ilgtspējīgu līderību, ko raksturo četrus līmeņos<sup>297</sup>:**

- 1. Personīga ilgtspēja** – līdera rūpes par savas fiziskās un psiholoģiskās veselības uzturēšanu;
- 2. Organizācijas ilgtspēja** – tādas darba vides veidošana un uzturēšana, kurā darbinieki atplaukst un var realizēt savu potenciālu, vienlaikus palīdzot organizācijai sasniegt tās mērķus;
- 3. Sabiedrības ilgtspēja** – atbildīga pilsoniskā rīcība;
- 4. Ekoloģiskā ilgtspēja** – rūpes par vidi.

### 4.2.3. Līderība dažādos organizācijas līmeņos

Izaicinājumu risināšanai valsts pārvaldē nepieciešami līderi ne tikai hierarhijas virsotnē, bet arī pārējos organizācijas līmeņos. „Neviens līderis nespēj pārvietot kalnu. Līderībai jāparādās vairākos organizācijas līmeņos, lai stiprinātu kapacitāti un sasniegtu rezultātus”<sup>298</sup>.

Šādu nostāju pauda arī Latvijas eksperti, uzsverot, ka vienā organizācijā var būt un ir pat vēlami vairāki līderi tādā izpratnē, ka līderim ir augstākās kompetences savā darbības jomā, kuru viņš attiecīgi virza: „(..) katram savā jomā ir jātiecas būt par līderi. Arī vecākais referents savā jomā var būt līderis. Ja viņam uzticēsies un dos to mandātu, ticēs, ka viņš personāla vadībā ir guru, un tad, kad būs jārunā par personāla vadību, es klausīšos tevī, jo tev ir zināšanas, prasmes, pārliecība par to un motivācija arī.” Vairāku līderu esamība vienā organizācijā saskan ar nostāju, ka nākotnē arvien lielāka nozīme un efektivitāte būs plakanākām, tīklveida organizāciju struktūrām bez izteiktas augstākās autoritātes. Vienlaikus eksperti saskata arī riskus šādai daudzslāņainai līderībai, kas var izpausties kā atbildības sadrumstalošanās un kavēts galīgo lēmumu pieņemšanas process. Plakanāka organizāciju struktūra, kā norādīja eksperti, nenozīmē to, ka būtu jāsamazinās vadītāju skaitam valsts pārvaldē. Šāda struktūra drīzāk paredz, ka viena vadītāja padotībā ir pieci līdz seši cilvēki, nevis 20 vai 30 padotie, kā tas nereti ir sastopams šobrīd.

Viens no uzvedības ekonomikas virziena pamatlicējiem D. Kānemans (*Kahneman*) brīdina, ka uzņēmuma vadītāja ietekme uz rezultātiem ir daudz mazāka nekā varētu šķist, vērojot, cik daudz grāmatu sarakstīts par veiksmīgiem līderiem, un to, ko no viņiem var mācīties. Kānemana pētījumos korelācijas koeficients, kas mēra saistību starp uzņēmuma sekmēm un vadītāja kompetencēm, labākajā gadījumā ir 0,3.<sup>299</sup> Lai gan Kānemana pētījumi veikti privātajā sektorā, nav pamata uzskatīt, ka valsts pārvaldes organizācijās rezultāti būtu ļoti atšķirīgi. Augstākā līmeņa līdera lomu nedrīkst pārvērtēt. Organizāciju panākumus lielā mēra nosaka arī citu līmeņu darbinieku gatavība uzņemties līderību savās darbības jomās. Līderības līmeņi no organizāciju skatupunkta parādīti 4.3. attēlā.

Pirmkārt, valsts pārvaldes organizācijas struktūras augstākajos līmeņos nepieciešama organizācijas līderība.<sup>300</sup> Augstākā līmeņa vadītājiem valsts pārvaldē jāklūst par stratēģiskajiem līderiem, kas var nodrošināt inovatīvas idejas un vadīt pārmaiņas.<sup>301</sup> Organizācijas līderību lielā mērā raksturo arī šajā nodaļā iepriekš aprakstītās līderības pazīmes – iedvesmošana, vīzijas komunicēšana, darbinieku pašmotivācijas atraisīšana.

Otrkārt, organizācijas vidējos līmeņos – struktūrvienību vadītājiem jānodrošina komandas līderība.<sup>302</sup> Vidējā līmeņa vadītāju uzdevums ir veidot komandas vidi un iespējas savu struktūrvienību dalībniekiem gūt panākumus. Tāpat komandu līderiem jāiesaista darbinieki ne tikai intelektuāli, bet arī emocionāli,

297 Casserley, T., Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, Vol 42, No 6. pp 287-295.

298 Schelin, S.H., Jacobson, W.S. (2005). Images of Leadership: Views from the Trenches. Working draft of paper prepared for the 8th Public Management Research Conference. University of Southern California.

299 Kānemans, D. „Domā ātri, domā lēnām. Jumava. 2012.

300 Blanchard, L.A., Donahue, A.K. (2008). Teaching Leadership in Public Administration. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 13, No. ¾, pp.461-485.

301 European Institute of Public Administration (EIPA). (2008). Top Public managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States. Pieejams: [http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426\\_Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426_Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (skatīts 19.01.2015).

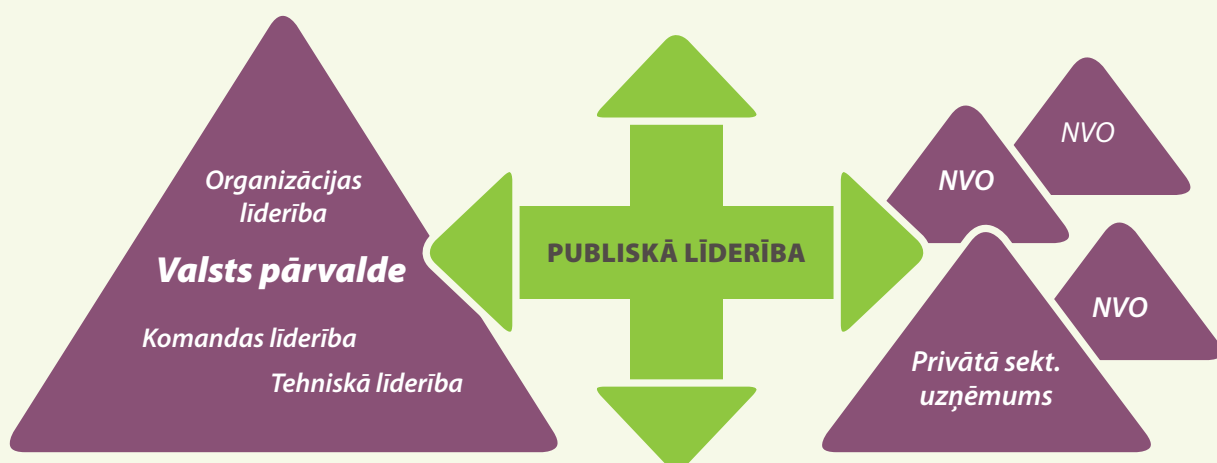
302 OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD. Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 9.1.2015.)



lai atraisītu viņu motivāciju un enerģiju.<sup>303</sup> Komandas līderim jāveicina, lai atbildību par darba rezultātu uzņemas darbinieki, jo līdera potenciāls ir katrā darbiniekā.<sup>304</sup>

Treškārt, organizācijas struktūras zemākajos līmeņos nepieciešama tehniskā līderība – augsta līmeņa tehniskās kompetences (spēja darboties atbilstoši noteiktajiem standartiem) savā darbības jomā.<sup>305</sup> Tāpat zemākā līmeņa amatos darbiniekiem jābūt gataviem uzņemt atbildību par sava darba rezultātiem.

#### 4.3. attēls. Līderības līmeņi organizācijā



Ceturtkārt, valsts pārvaldi raksturo nepieciešamība demonstrēt publisko līderību. Literatūrā to dēvē arī par integratīvo<sup>306</sup> vai līdzdalības<sup>307</sup> līderību. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldes līderi veido partnerības attiecības ar citām organizācijām, nozarēm un sektoriem, lai risinātu sabiedrībai aktuālus jautājumus.<sup>308</sup> Līdzdalības līderību var uzņemt dažādu līmeņu darbinieki valsts pārvaldē.

Līderiem, kas sadarbojas ar citām organizācijām, vai vēlas veidot šādu sadarbību, jāapzinās, ka, strādājot organizāciju tīklā, nepieciešams izmantot citu līderības pieeju nekā, strādājot hierarhiskā organizācijā. Nevienam no sadarbības tīkla dalībniekiem nav pilnīgas varas pār otru, iesaistītās puses ir līdzvērtīgas, līderiem jābūt gataviem dalīties ar informāciju kopīgu mērķu labā.<sup>309</sup> Uz līdzdalību orientēta līderība paredz, ka iesaistītās puses mācās viena no otras.<sup>310</sup>

Lai gan līdzdalības pārvaldības nozīme publiskās pārvaldības literatūrā tiek aktīvi akcentēta, tas nenozīmē, ka līderība organizācijas iekšienē vairs nav nepieciešama. Lai panāktu rezultātu līdzdalības procesos, nepieciešama spēcīga vadība un līderība iesaistītajās valsts pārvaldes iestādēs.<sup>311</sup> Tas nozīmē, ka līderiem jāspēj elastīgi mainīt līderības pieejas atbilstoši kontekstam un videi, kurā viņi darbojas.

303 Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2011). The Leadership pipeline: How to build the leadership powered company. Jossey-Bass.  
 304 Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003). Credibility: How Leaders Gain and Loose It, Why People Demand It. Jossey-Bass.  
 305 OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century. Paris: OECD. Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 9.1.2015.)  
 306 Silvia, C., McGuire, M. (2010). Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination of Integrative Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly* 21. pp. 264–277.  
 307 Morse, R.S. (2007). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative governance. Paper presented in the conference *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*. University of Delaware.  
 308 Morse, R.S. (2010). Integrative Public Leadership: Catalyzing Collaboration to Create Public Value, *The Leadership Quarterly* 21, pp. 231–245.  
 309 Silvia, C., McGuire, M. (2010). Leading Public Sector Networks: An Empirical Examination of Integrative Leadership Behaviors. *The Leadership Quarterly* 21. pp. 264–277.  
 310 Morse, R.S. (2007). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative governance. Paper presented in the conference *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*. University of Delaware.  
 311 Ibid.

#### 4.2.4. Nākotnes vadītāju lomas, atbildības un savstarpējās attiecības ar darbiniekiem

Organizāciju psihologi prognozē, ka vadītāju lomas organizācijās nākotnē mainīsies: „Izzūdot vertikāli hierarhiskajām organizāciju struktūrām, samazinās vidējā līmeņa vadītāju skaits un viņu nozīme. [...] Darbinieku sastāvs kļūst arvien neviendabīgāks gan demogrāfiskajā, gan etniskajā, gan izglītības un profesionālās sagatavotības ziņā. Tas prasa spējas vienlaikus realizēt dažādas pieejas vadībai, ļoti elastīgu stimulēšanas sistēmu, ņemot vērā individuālās atšķirības”.<sup>312</sup>

Valsts pārvaldes līderības pētnieki, savukārt, norāda, ka vadītāji mazāk pievērsīsies uzdevumu došanai un kontrolei, vairāk – koordinēšanai un procesu veicināšanai.<sup>313</sup> Tikla struktūrās, kādas veidojas starp valsts pārvaldes un citu sektoru organizācijām, vadītāji uzņemas komandas vadību, diskutē par veicamajiem uzdevumiem, iedvesmo un veicina organizāciju attīstību, ierosina un stimulē pārmaiņas.<sup>314</sup> Uz līdzdalību vērsta pārvaldība automātiski nenozīmē hierarhisku struktūru izžušanu valsts pārvaldē, hierarhijas varēs saglabāties, ja atsevišķām iestādēm būs pietiekami liela neatkarība un elastība risinājumu ieviešanā.<sup>315</sup>

Organizāciju struktūru izmaiņu prognozē arī Latvijas eksperti, uzsverot, ka īpaši svarīgi tas ir, domājot par jaunās paaudzes piesaistīšanu darbam valsts pārvaldē. Mainoties organizāciju struktūrai, arvien lielāka nozīme būs vadītāju spējai deleģēt darba uzdevumus vai procesus padotajiem darbiniekiem, tādējādi viņus tieši iesaistot šo procesu virzīšanā un deleģējot arī atbildību par rezultātu. Lai vadītājs varētu sekmīgi deleģēt funkcijas un procesus, izšķiroši svarīga loma, kā liecina ekspertu praktiskā pieredze, ir vadītāju uzticēšanās līmenim saviem darbiniekiem: „Ja vadītājs neuzticas, tad jūs varat izplesties un sarauties, bet viņš nedeleģēs neko. Līdz ar to viņš būs apkrauts [ar darbiem], viņam viss stāvēs un nekas uz priekšu neies.”

Analizējot literatūras avotus par vadītāju lomu attīstību, var secināt, ka nākotnē priekšplānā izvirzīsies šādas vadītāju lomas:

- **Darbinieku/nākamo vadītāju attīstības katalizators.** Pētījumi liecina, ka vadītājs ir viens no galvenajiem virzītājspēkiem savu padoto attīstībā. Kompetences, kuras vadītāji īpaši labi attīsta, pateicoties saviem augstākā līmeņa vadītājiem, ir atbildības uzņemšanās, darbinieku vadība un motivēšana, un darbinieku attīstīšana. Lai nodrošinātu padoto attīstību, vadītājs plāno viņiem izaicinošus darba uzdevumus, nodrošina autonomiju, nepieciešamības gadījumā sniedz padomus, atbalstu un atzinību.<sup>316</sup> Laiks padoto attīstīšanai jāplāno mērķtiecīgi. Daži autori norāda, ka augstākā līmeņa vadītājiem savā dienas kārtībā līdz pat 25% laika jāparedz citu attīstīšanai.<sup>317</sup>
- **Pozitīvais piemērs.** Vadītāja rīcība dažādās situācijās ir signāls darbiniekiem, ka līdzīga uzvedība tiek sagaidīta arī no viņiem. Attīstot savas kompetences, piemēram, vadītājs stimulē arī padoto attīstību. Vadītājs, kas meklē atgriezenisko saiti no saviem darbiniekiem un sadarbības partneriem, ne tikai iegūst informāciju savai attīstībai, bet arī paužot ziņu, ka darbinieku un partneru viedoklis ir nozīmīgs.<sup>318</sup> Demonstrējot sevis izpratni, tostarp, izvērtējot savas rīcības ietekmi uz citiem un viņu emocijām, vadītājs veicina uz attīstību vērstas vides veidošanos.<sup>319</sup> Vadītājs ir paraugs arī organizācijas vērtību iemiestošanā.<sup>320</sup>

312 Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

313 Pardo, T., Gil-García, J.R., Luna-Reyes, L.F. (2010). Collaborative Governance and Cross-Boundary Information Sharing. Publicētājs: Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O’Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

314 Ibid.

315 Emerson, K., Murchie, P. (2010). Collaborative Governance and Climate Change: Opportunities for Public Administration. Publicētājs: Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O’Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

316 Yip, J., Wilson, M., Centre for Creative Leadership. (2008). Developing Public Sector Leaders in Singapore. Pieejams: <http://www.experiencedrivendevelopment.com/wp-content/uploads/2013/11/LOE-Singapore.pdf>.

317 OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century. Paris: OECD. Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 9.1.2015.)

318 Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003). Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. Jossey-Bass.

319 Bones, C. (2011). The cult of the leader: a manifesto for more authentic business. Jossey-Bass.

320 Ibid.

- **Eksperimentētājs.**<sup>321</sup> Vadītājs, kas eksperimentē ar dažādām pieejām un metodēm, stimulē uz šādu rīcību arī savus padotos. Dinamiskā pasaulē ierastās metodes var nebūt efektīvas, tāpēc vadītājam jābūt gatavam izmantot jaunas. Vadītāja gatavība kļūdoties, izvērtēt notikušo, mēģināt vēl un vēl, ir stimulē arī darbiniekiem neatkāpties neierastu problēmu priekšā.<sup>322</sup> Vadītājam jārēķinās, ka, izmantojot jaunas metodes, padotie kļūdisies. Vadītāja loma ir iedrošināt padotos analizēt kļūdu iemeslus un alternatīvos rīcības variantus, saglabājot uz attīstību orientētu atieksmi un izvairoties no ilgstošas kavēšanās pie kļūdām vai kāda vainošanas.<sup>323</sup>
- **Tikla mezgla punkts.** Nākotnes vadītāji mazāk uzmanības veltīs kontrolei, vairāk – attiecību veidošanai. Vadītāji tāpat kā visi citi nākotnē būs daļa no tīkla, kurā vadītāji būs mezgla punkti. Labākie vadītāji veidos centrālos/svarīgākos mezglus, rūpējoties par tīkla attīstību.<sup>324</sup> Šajā lomā vadītāji risinās domstarpības un vadīs sarunas, lai iesaistītās puses panāktu vienprātību,<sup>325</sup> „labos tīklu”, ja tas būs nepieciešams.<sup>326</sup>
- **Virziena rādītājs.** Neskaidrā pasaulē darbinieki meklēs atbalstu un padomu. Vadītājam jābūt skaidrībā par darbības virzienu un prioritātēm, saglabājot elastību attiecībā uz metodēm kā sasniegt mērķi.<sup>327</sup> Metožu izvēle būs jānodod darbinieku rokās.
- **Organizācijas „balss”.** Nākotnes līderiem būs nepieciešama spēcīga sociālo mediju identitāte, kā arī pārliecinoša izturēšanās klātbūtnē, lai ietekmētu citus<sup>328</sup>.
- **Pārmaiņu virzītājs.** Nākotnes organizācijās notiks pārmaiņas. Daļa no tām būs neplānotas, reaģējot uz neparedzamiem ārējās vides notikumiem, citas – mērķtiecīgas. Vadītājam jābūt prasmīgam pārmaiņu iedzīvinātājam<sup>329</sup>, tas nozīmē, ka nepieciešama izpratne par cilvēku izturēšanos pārmaiņās, gatavība un prasmes veidot pārmaiņu komunikācijas plānu, motivēt darbiniekus pārmaiņu iedzīvināšanai.
- **Darbinieku vadītājs.** Pēdējā, bet ne mazsvarīgākā lomā ir saistīta ar darbinieku vadīšanu. Jaunās paaudzes darbinieki darba attiecībās sagaida individualizētāku pieeju savām vajadzībām. Attiecīgi vadītājam jāuztver darbinieki kā indivīdi ar savām vajadzībām un interesēm, nevis kā resursi mērķa sasniegšanai. Vadītājam jāveido individualizēta vadības pieeja, lai sniegtu atbalstu un attīstības pieredzi katram darbiniekam, kā arī ierosinātu viņu iekšējo motivāciju.<sup>330</sup>

Nākotnes organizācijās vadošais attiecību motīvs būs savstarpēja mācīšanās. Līderi ir atkarīgi no saviem sekotājiem, kas palīdz tiem īstenot vīziju. Sekotāji, savukārt, ietekmē līderu attīstību.<sup>331</sup>

Nākotnes organizācijās pieaugs darbinieku atbildības līmenis un viņu gatavība strādāt bez ciešas uzraudzības.<sup>332</sup> Kā norāda Kouzes un Posners: „*Kad cilvēki strādā ar galvu nevis ar rokām, viņi pretojas ārējai kontrolei un pieprasa iespēju kontrolēt sevi paši.*”<sup>333</sup> Tomēr jāsaprot, ka šādas pārmaiņas nenotiks pašas no sevis – darbinieku gatavība uzņemties atbildību var pieaugt tikai tāda vadītāja komandā, kurš prasmīgi rosina darbinieku iekšējo motivāciju.<sup>334</sup>

321 Yip, J., Wilson, M., Centre for Creative Leadership. (2008). Developing Public Sector Leaders in Singapore. Pieejams: <http://www.experiencedrivendevelopment.com/wp-content/uploads/2013/11/LOE-Singapore.pdf>.

322 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

323 Yip, J., Wilson, M., Centre for Creative Leadership. (2008). Developing Public Sector Leaders in Singapore. Pieejams: <http://www.experiencedrivendevelopment.com/wp-content/uploads/2013/11/LOE-Singapore.pdf>.

324 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

325 Poocharoen, O. (2010). A Personal Memo from a Women Teaching Public Administration in Asia. Publicēts: Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

326 Bones, C. (2011). The cult of the leader: a manifesto for more authentic business. Jossey-Bass.

327 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

328 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

329 Morse, R.S. (2007). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative governance. Paper presented in the conference *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*. University of Delaware.

330 Nye, J. S. (2008). The powers to lead. Oxford University Press.

331 Ibid.

332 Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003). Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. Jossey-Bass.

333 Ibid.

334 Pink, D.H. (2011). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Penguin.

## 4.3. Nākotnes vadītāja psiholoģiskais portrets

Kā redzams 4.4. attēlā, psiholoģiskā portreta kodolu veido vadītāja vērtības, ko var uzskatīt par principiem, kas ietekmē vadītāja uzskatus, attieksmi un rīcību.

4.4. attēls. Vadītāja psiholoģiskais portrets<sup>335</sup>



Nākamo līmeni psiholoģiskajā portretā veido personības faktori – vadītāja intereses, personības īpašības, vajadzības. Psiholoģijā vajadzību jautājums ir plaši pētīts, tiek aprakstīti vairāki vajadzību „komplekti”. Analizējot vadītāju rīcību, bieži tiek izmantota Maklelenda (*McClelland*) vajadzību teorija, kas izceļ trīs sociālās vajadzības – vajadzību pēc sasniegumiem, pēc varas un pēc attiecībām ar citiem.<sup>336</sup>

Katrs nākamais līmenis virzienā no kodola izriet no iepriekšējā. Tas nozīmē, ka vadītāja personības faktorus veido viņa vērtības. Piemēram, vadītājam, kura iekšējā vērtība ir harmonija, visticamāk, būs izteiktāka vajadzība pēc attiecībām ar cilvēkiem nekā pēc varas. Vajadzības kā viens no personības faktoriem nosaka cilvēka motivatorus – piemēram, izteikta vajadzība pēc sasniegumiem nozīmē, ka vadītāju motivēs iespēja strādāt pie izaicinošiem uzdevumiem. Trešais – ārējais līmenis ir ikdienas darbā novērojamā vadītāja uzvedība. Vadītāji ikdienas darbā izmanto sev pierastus uzvedības ieradumus vai modeļus, ko citiem vārdiem var saukt par vadības stilu.<sup>337</sup>

### 4.3.1. Nākotnes vadītāju vērtības

Kāda ir vērtību nozīme vadītāja amatā un kāda ir to ietekme uz pašiem vadītājiem un viņu organizācijām? Cilvēki jūtas labi tad, kad viņu rīcība saskan ar viņu vērtībām.<sup>338</sup> Pētījumi liecina, ka tieši augstākā līmeņa vadītāju rīcība ir signāls, kuras no organizācijas vērtībām patiešām ir nozīmīgas un kuras nav<sup>339</sup>.

Pētījumi rāda, ka ētisku vērtību iedzīvināšana valsts pārvaldē var veicināt sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldei.<sup>340</sup> Kā norādīts iepriekš, pieaugot ārējās vides sarežģītībai un mainīgumam, darbinieki un sabiedrība tieksies iegūt lielāku skaidrību un iedrošinājumu. Šādā situācijā vērtības var kalpot kā atskaites punkts, kas rāda, uz ko tiekties. Skaidri definētas organizācijas un vadības vērtības palīdz vadītājiem pieņemt lēmumus sarežģītās situācijās. Vērtības ļauj veidot uz abpusējiem ieguvumiem

335 Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

336 McClelland, D.C. (1987). Human Motivation. Cambridge University Press. Citēts: Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

337 Ibid.

338 Bones, C. (2011). The cult of the leader: a manifesto for more authentic business. Jossey-Bass.

339 MacCartaigh, M. (2008). Public Service Values. Institute of Public Administration. Pieejams: <http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Public%20Service%20Values.pdf>.

340 Ibid.

balstītas darba attiecības – ja vadītāja vērtības saskan ar organizācijas vērtībām, viņam ir augstāka motivācija un izteikta darba nozīmes apziņa.

Latvijas valsts pārvaldes kā organizācijas vērtības definētas un aprakstītas Valsts pārvaldes klientu apkalpošanas rokasgrāmatā (2013)<sup>341</sup>, turpat nosauktas un aprakstītas arī klientu apkalpošanas vērtības. Valsts pārvaldes iekārtas likumā (01.01.2003.) norādīti principi, kas līdzīgi vērtībām veido valsts pārvaldes kā organizācijas kultūru. Latvijas vadošo amatpersonu ikdienas rīcība parāda viņu atieksmi pret noteiktajām vērtībām un valsts pārvaldes principiem. Šajā kontekstā jāmin Latvijas ekspertu diskusijā izskanējusi atziņa, ka ļoti svarīgi, lai vadītājs ar savu rīcību rādītu piemēru padotajiem, tādējādi attīstot arī savu līderību.

Organizācijās ar spēcīgu vērtību sistēmu mazāk būtisku lomu spēlē procedūras, kārtības un kontrole, jo rīcību vada vērtības.<sup>342</sup> Tādējādi vērtību definēšana var būt viens no ceļiem, kā valsts pārvalde var iedzīvināt aktuālo organizāciju attīstības tendenci – samazināt birokrātiju un kontroli. Šis jautājums ir ļoti aktuāls Latvijas valsts pārvaldei. Procedūru ievērošana, kas ne vienmēr ir jēgpilna, kā atzina Latvijas eksperti, ir faktors, kas ierobežo vadītājus un bremsē valsts pārvaldes darbību: „(..) *ļoti svarīgs aspekts ir tas, ka valsts pārvaldē no vadītāja ir vajadzīga diezgan liela pacietība, lai izturētu tieši visas šīs procesa nevērtības, kas visu laiku mainās. (..) pārvalde ir, gribot negribot, ļoti lēna.*”

Piemēram, Singapūras valsts pārvaldē, kura tiek uzskatīta par efektīvu un veiksmīgu valsts pārvaldības piemēru, ir definētas trīs vērtības – godaprāts, pakalpojumi un izcilība, kur katra no tām aprakstīta, raksturojot ikdienas uzvedībā novērojamas rīcības pazīmes. Analizējot vērtību ietekmi uz darba rezultātiem, Singapūras eksperti uzskata, ka tieši piesaiste vērtībām lielā mērā palīdzējusi nostiprināt labas pārvaldības praksi, un valsts pārvaldes augsto reputāciju starptautiskā mērogā.<sup>343</sup> Apzinoties vērtību pozitīvo ietekmi uz iestāžu darbu, liela daļa valsts pārvaldes iestāžu ir definējušas savas vērtības, kas papildina iepriekš minētās un ir pielāgotas katras iestādes darbības mērķim un uzdevumiem.<sup>344</sup> Piemēram, civildienesta pārvaldes vērtības noformulētas saukļu veidā: „Cilvēki – mūsu lepnums” (*People our Pride*), „Pakalpojumi – mūsu solījums” (*Service our Pledge*) un „Godaprāts – mūsu būtība” (*Integrity our Core*)<sup>345</sup>. Singapūras pieredze liecina, ka vērtības kā vadības instruments ir efektīvas tad, ja tās tiek skaidri formulētas, tiek definētas katru vērtību raksturojošās uzvedības pazīmes. Tāpat svarīgi iedzīvināt vērtības organizācijas procesos un nodrošināt vērtību uzturēšanu, piemēram, veicot periodisku organizācijas atbilstības vērtībām novērtējumu.<sup>346</sup>

Vadības literatūrā dažādi autori proponē atšķirīgas vēlamo vērtību kopas nākotnes vadītājiem. Vairāki valsts pārvaldes vadības pētnieki ir vienprātis, ka atklātība būs valsts pārvaldei svarīga vērtība nākotnē, uzsverot, ka pieaugoša nenoteiktība pieprasa augstāku atklātības līmeni, lai sabiedrība var sekot lēmumu pieņemšanai un labāk izprast iesaistītos riskus.<sup>347</sup> Cita plaši pieminēta vērtība valsts pārvaldes kontekstā ir ilgtspējība. Vērtības, kas atkārtojas vairāku autoru darbos, ir vīzija, godīgums (uzticamība ir līdzīga vērtība), atklātība, profesionalitāte (līdzīga vērtība ir arī kompetence) un no tās izrietošā efektivitāte. Lai gan vērtība „veiklība” darbības ātruma izpratnē parādās tikai B. Johansena darbos<sup>348</sup>, tā būs nozīmīga nākotnes vadītājiem, apzinoties pieaugošā pārmaiņu tempa tendences un sagaidāmo izaicinājumu sarežģītību. Latvijas gadījumā vērtību sarakstā jāizceļ efektivitāte, jo Latvijas Nacionālais Attīstības plāns 2014.-2020.gadam paredz valsts pārvaldes darba efektivitātes paaugstināšanu, kā vienu no valsts attīstības pamatmērķiem. Tāpat Latvijai būtiska ir arī orientācija uz klientu jeb darbs sabiedrības interesēs, kas ļautu nostiprināt sabiedrības uzticību valsts pārvaldei.

341 Pieejams: [http://www.mk.gov.lv/img/img/klientu\\_apkalosanas\\_rokasgramata.pdf](http://www.mk.gov.lv/img/img/klientu_apkalosanas_rokasgramata.pdf).

342 Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

343 Tan, K., Thangaraju, G. (2014). The Value of Values in the Singapore Public Service. *Ethos*- Issue 13, June.

344 Pieejams: [http://www.mfa.gov.sg/content/mfa/aboutmfa/vision\\_mission\\_values.html](http://www.mfa.gov.sg/content/mfa/aboutmfa/vision_mission_values.html)

345 Pieejams: <http://www.psd.gov.sg/about-us/who-we-are>

346 Tan, K., Thangaraju, G. (2014). The Value of Values in the Singapore Public Service. *Ethos*- Issue 13, June.

347 Emerson, K., Murchie, P. (2010). Collaborative Governance and Climate Change: Opportunities for Public Administration. Publicētis: Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O’Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

348 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.



Noslēdzot tēmu par vadītāja vērtībām, jānorāda, ka individuālā vērtību sistēma ir noturīga personības daļa, kuru darba devējs tikpat kā nevar mainīt. Tā kā nākotnes vadītāju vērtībām būtu jāsakrīt ar nākotnes valsts pārvaldes vērtībām, tad piemērotākais brīdis, kad izvērtēt šo saskaņu, ir vadītāju novērtēšana atlasē. Ja atlases procesā noskaidrojas, ka pretendenta vērtības ir pretrunā ar valsts pārvaldes principiem, šādam vadītājam darbs valsts pārvaldē visdrīzāk nebūs motivējošs. Turpretī, ja pretendenta un valsts pārvaldes vērtības ir pilnīgā saskaņā, viņš būs vērtīgs darbinieks ilgtermiņā pat tad, ja īstermiņā viņa kompetences neatbilst amatā noteiktajām prasībām. Vērtību atbilstība stimulēs darbinieku apgūt trūkstošās zināšanas un prasmes darba mērķu sasniegšanai.

### 4.3.2. Vadības stili efektīva un kvalitatīva iestādes darba nodrošināšanai

Vadības stils ir ikdienas darbā novērojamas vadītāja uzvedības tendences.<sup>349</sup> Piemērotākā vadības stila izvēle ir būtisks jautājums, jo tas ietekmē darbinieku apmierinātību ar darbu, psiholoģisko mikroklīmatu komandā<sup>350</sup> un darba rezultātus<sup>351</sup>. Konspektīvs literatūrā sastopamo pēdējos gados aprakstīto stilu apkopojums parādīts 4.1. tabulā.

4.1.tabula. Līderības stilu klasifikāciju apkopojums

Autors	Stilu nosaukumi un īss raksturojums
Bass	<b>Transaktīvais</b> – vadītājs kontrolē darba izpildi un, iejaucas, ja notiek novirze no plānotā, atalgojums tiek piešķirts par ieguldītajām pūlēm un sasniegto rezultātu <b>Transformatīvais</b> – dominē vadītāja idealizētā ietekme – vadītājs kā paraugs, padoto iedvesmošana, intelektuāla stimulācija, individualizēta uzmanība darbiniekiem
Stefensons	<b>Ražošanas kontrolieris</b> – augsta orientācija uz produktivitāti un augsts kontroles līmenis <b>Vizijas stratēģis</b> – augsta orientācija uz produktivitāti un augsts radošuma līmenis <b>Labvēlīgais autokrāts</b> – augsta orientācija uz cilvēkiem un augsts kontroles līmenis <b>Iedvesmojošais līderis</b> – augsta orientācija uz cilvēkiem un augsts radošuma līmenis
Džordžs	<b>Autentiskā līderība</b> – augsta vadītāja pašmotivācija, emocionālā inteliģence, vērtību iedzīvināšana darbā <sup>352</sup>
Bardahs	<b>Sadarbību veicinošs</b> – tiecas panākt vienprātību, izmantojot diplomātisku pieeju, laipnību <b>Sadarbību aizstāvošs</b> – tiecas panākt vienprātību, aktīvi saliedējot grupu, izvēloties strādāt ar tiem, kas atbalsta līdera vīziju <sup>353</sup>

Nav iespējams noteikt vienu, labāko vadības stilu valsts pārvaldei. Vadītāji pielāgojas situācijai un apstākļiem, izvēloties viņuprāt atbilstošāko no sava stilu saraksta. Pētījumi liecina, ka labāko vadītāju izmantoto vadības stilu saraksts ir garāks nekā viņu mazāk sekmīgajiem kolēģiem<sup>354</sup>. Tas nozīmē, ka vadītājiem būtu svarīgi paplašināt savu vadības stilu arsenālu, eksperimentējot ar jaunām pieejām un iekļaujot sev vērtību līmenī piemērotus, tomēr neierastus stilus.

349 Casserley, T., Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, Vol 42, No 6. pp 287-295.

350 Spreier, S.W., Fontaine, M.H., Malloy, R.L. (2006). Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers. *Harvard Business Review*, June.

351 Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, March- April.

352 Dāvidsone, G. (2008). Organizāciju efektivitātes modelis. SIA „O.D.A.”

353 Morse, R.S. (2007). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative governance. Paper presented in the conference *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*. University of Delaware.

354 Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, March- April.

Pētījumā organizētajā ekspertu diskusijā tās dalībnieki bija vienprātis, ka Latvijas valsts pārvaldes kontekstā nav iespējams runāt par kādu vienu dominējošo vadības stilu. Pieredzē balstītie vērojumi liecina, ka diezgan populārs ir autoritatīvs un administratīvs vadības stils, kas ir saistīts ar valsts pārvaldes darbības specifiku. Demokrātiskais vadības stils, kaut arī sastopams, tomēr ievērojami retāks. Šāda vadības stila izmantošanas priekšnosacījums, kā norādīja viens no ekspertiem, ir profesionāli, zinoši un atsaucīgi darbinieki. Praksē pastāv vadības stilu daudzveidība, turklāt arī viens vadītājs operē ar dažādiem stiliem atkarībā no plašāka politiskā un ekonomiskā konteksta, iestādes vai struktūrvienības funkcijām, vadītāja izpratnes par iestādes mērķiem, darba situācijas un konkrētā darba mērķa, tā sasniegšanā iesaistītās komandas u.c. faktoriem. Ekspertu vērtējumā lielākā daļa valsts pārvaldē strādājošo vadītāju nav izkopuši spēju operēt ar dažādiem vadības stiliem. Balstoties uz savu pieredzi, viņi atzina, ka vadības stila izvēle ir drīzāk spontāna un intuitīva, nevis profesionālās vadības zināšanās balstīta. Vadības stila izvēli ierobežojot ne tikai vadītāja personības īpašības vai komandas sastāvs, bet arī saistošais normatīvais regulējums un procedūras ievērošanas prasību kopums.

Izvērtējot valsts pārvaldes vadītāju nākotnes izaicinājumus, var secināt, ka dažādās situācijās var tikt izmantoti visi teorētiskajā literatūrā identificētie vadības stili. Salīdzinoši reti nākotnē varētu būt noderīgi piespiešanas un tempu noteicošais stils, jo pētījumi liecina, ka tiem ir negatīva ietekme uz darbinieku motivāciju<sup>355</sup>. Savukārt pieaugoša nozīme varētu būt integratīvajam un sadarbības stilam, kas būs nepieciešami vadītājiem līdzdalības vadīšanā un sadarbībā ar ārējiem tīkliem. Izvēloties vadības stilus, vadītājam jāspēj ilgtermiņā noturēt līdzsvaru starp uzmanību uz uzdevumu un cilvēkiem.<sup>356</sup> Tā kā vairumā gadījumu stila izvēle notiek automātiski, nepieciešama mērķtiecīga vadītāju attīstīšana un pašanalīzes stimulēšana, kas ļaus vadītājiem „izcelt” vadības stila izvēli apzinātā līmenī. Vadītāja panākumu pamatā ir viņa spēja izvēlēties paša vērtībām un personībai, kā arī situācijai (apstākļiem, uzdevumam) un tajā iesaistītajiem cilvēkiem piemērotāko vadības stilu.

#### 4.4. Nākotnes vadītāja kompetences – vadītājam nepieciešamās zināšanas, prasmes un attieksmes

Tā kā Latvijas valsts pārvalde turpina iedzīvīnāt uz kompetencēm balstītus personāla vadības risinājumus<sup>357</sup>, nākotnes vadītāju kompetenču definēšana ir būtiska, lai savlaicīgi uzsāktu nākotnes vadītāju attīstību.

Literatūrā nākotnes vadītāju kompetences aprakstītas no dažādiem skatu punktiem. Daži autori raksturo darbības principus, kas būs nozīmīgi nākotnes vadītājiem, no kuriem kompetences var atvasināt. Citi – piedāvā gatavus kompetenču modeļus, kas ietver visu nākotnes vadītājiem svarīgo kompetenču komplektu, tomēr vairums izceļ atsevišķas kompetences, kas būs nozīmīgas nākotnes vadītājiem vispār vai tieši valsts pārvaldē.

Nākotnes prognožu eksperts Johansens piedāvā ne tikai līderības principus, bet raksturo arī prasmes un attieksmi, kas būs svarīga nākotnes vadītājiem.<sup>358</sup>

- **Savlaicīga nākotnes paredzēšana un sagatavošanās** – vadītājam būs vajadzīga prasme paredzēt pārmaiņu veikšanai piemērotāko laiku, lai sekmīgi sagatavotos nākotnes izaicinājumiem. Savlaicīga rīcība samazina stresu pašam vadītājam un viņa komandai.
- **Spēja saglabāt veselību neveselīgā pasaulē** – vadītājam jābūt spējīgam par savu fizisko un emocionālo enerģiju, lai nodrošinātu savu gatavību nākotnes izaicinājumu risināšanai.
- **Aktīva uzmanība** – spēja saglabāt koncentrēšanos stimuliem piesātinātā vidē, spēja filtrēt informāciju un ātri saskatīt kopsakarības.

355 Spreier, S.W., Fontaine, M.H., Malloy, R.L. (2006). Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers. Harvard Business Review, June.

356 Nicholson, N. (2013). The „I” of leadership: Strategies for Seeing Being and Doing. Jossey Bass.

357 LR Ministru kabineta rīkojums Nr. 827 (pieņemts 30.12.2014.) paredz uzdevumu „Nodrošināt uz kompetenču pieejas balstītas cilvēkresursu sistēmas (pilnīgu) ieviešanu un piemērošanu valsts pārvaldē”.

358 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

- **Gatavības disciplina** – spēja paredzēt, gatavoties un trenēties. Ārējo vidi VUCA apstākļos nav iespējams kontrolēt, bet var uzturēt attieksmi, ka pārmaiņas ir neizbēgamas.
- **Steidzīga pacietība** – vadītājam jāsaprot, kad radīt izaicinājumus, piemēram, stimulēt darbiniekus izkāpt no komforta zonas, lai veicinātu viņu attīstību un kad – nomierināt vai iedrošināt, lai darbinieki būtu gatavi mēģināt ko jaunu. Šis princips attiecas arī uz pārmaiņu situācijām, kad vadītāja uzdevums, no vienas puses, ir radīt darbiniekos steidzamības sajūtu, ka pārmaiņas nedrīkst atlikt, no otras – apzināties, ka patiesa pārmaiņu iedzīvināšana ir laikietilpīgs process, kuru nedrīkst sasteigt.
- **Stāstu stāstīšana un klausīšanās** – spēja ikdienā saskatīt un stāstīt aizraujošus stāstus, kas palīdz cilvēkiem iztēloties nākotni.
- **Pazemīgs spēks** – spēja rīkoties drosmīgi, ar skaidru mērķi atbilstoši savām vērtībām.
- **Sinhronitāte** – spēja saskatīt jēgu nejaušos atgadījumos. Līderiem jāspēj saskatīt sakarības, pirms to izdara citi.

Tā kā viena no nākotnes tendencēm valsts pārvaldībā ir aktīvāka sabiedrības līdzdalība un ciešāka sadarbība ar privātā un nevalstiskā sektoru partneriem, literatūrā uzmanība pievērsta kompetencēm, kas vadītājiem nepieciešamas sadarbības īstenošanai. Lai gan liela daļa autoru apraksta šajā jomā nepieciešamās organizāciju kompetences, daļa apraksta arī vadītāju kompetences vai rīcības pazīmes (sk. 4.2. tabulu).

**4.2.tabula. Uz līdzdalību orientētas vadības kompetences**

Morss (Morse) <sup>359</sup>	O’Lirijs, Van Slaiks, Kims (O’Leary, Van Slyke, Kim) <sup>360</sup>
<p><b>PERSONAS ĪPAŠĪBAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uz sadarbību vērsta domāšana</li> <li>■ Augsta orientācija uz rezultātiem</li> <li>■ Sistēmiska domāšana</li> <li>■ Atvērtība un riska uzņemšanās</li> <li>■ Savstarpējas saistības un kopības izjūta</li> <li>■ Pazemība</li> <li>■ Prasmes</li> <li>■ Pašvadība (laika vadība un prioritāšu noteikšana)</li> <li>■ Stratēģiska domāšana</li> <li>■ Grupu procesu vadības prasmes</li> </ul> <p><b>RĪCĪBAS PAZĪMES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Iesaistīto pušu apzināšana</li> <li>■ Iesaistīto pušu novērtēšana</li> <li>■ Stratēģiska jautājuma strukturēšana/ noformulēšana</li> <li>■ Darba grupu veidošana un sasaukšana</li> <li>■ Savstarpējas mācīšanās procesu veicināšana</li> <li>■ Iesaistītības veidošana</li> <li>■ Uz uzticības pamatiem veidotu attiecību veicināšana starp partneriem</li> </ul>	<p><b>KOMPETENCES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sarunu vadīšana</li> <li>■ Moderēšana</li> <li>■ Konfliktu vadība</li> <li>■ Vienprātības veidošana</li> <li>■ Problēmu risināšana, sadarbojoties</li> <li>■ Konceptuāla domāšana</li> <li>■ Stratēģiskā domāšana</li> <li>■ Starppersonu komunikācija</li> <li>■ Komandu veidošana</li> <li>■ Robežu paplašināšana</li> <li>■ Sarežģītības un savstarpējo saišu vadīšana</li> <li>■ Lomu, atbildību un motīvu vadīšana</li> </ul>

359 Morse, R.S. (2007). Developing Public Leaders in an Age of Collaborative governance. Paper presented in the conference *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*. University of Delaware.

360 Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O’Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

Kā redzams 4.2. tabulā, līdzdalības vadītājiem nepieciešams plašs kompetenču arsenāls. Var prognozēt, ka, aktivizējoties līdzdalības procesiem, praksē pierādīsies – kuras no aprakstītajām ir kritiski nepieciešamas, un kuras nebūs izšķirošas.

Papildu iepriekš minētajām, literatūrā tiek minētas dažādas atsevišķas, nākotnes vadītājiem svarīgas kompetences, tostarp:

- **Darbinieku vadīšana un motivēšana** – tā kā šis ir viens no nākotnē prognozētajiem izaicinājumiem, kas ietekmēs vadītājus visos sektoros, organizācijām būs vajadzīgi vadītāji ar augsti attīstītu darbinieku vadīšanas un motivēšanas kompetenci.
- **Skaidrības veidošana** – spēja orientēties haosā un pretrunās, saskatīt nākotnes tendences, apjukumā izlemt par vēlamu rīcību un problēmu gadījumā saglabāt un uzturēt cerību.<sup>361</sup> Vadītājiem tas nozīmē jaunu darba un sadarbības veidu meklēšanu mainīgos apstākļos. Saistītas kompetences – neskaidrības un/vai nenoteiktības tolerances nepieciešamību valsts pārvaldes vadītājiem izceļ Emersons un Murhijš (*Emerson, Murchie*).<sup>362</sup>
- **Emociju vadības kompetences piemin vairāki autori**<sup>363</sup>. Valsts pārvaldes vadītāji nākotnē saskarsies ar dažādiem emocionāla rakstura izaicinājumiem, kuru risināšanai būs nepieciešama augsta emocionālā inteliģence.<sup>364</sup>
- **Personīgās kompetences** – pārliecība par sevi, dzīvesspēks,<sup>365</sup> sevis izpratne<sup>366</sup>.
- **Konstruktīva depolarizācija**<sup>367</sup>, spēja atrast kopīgo, saskaroties atšķirīgām interesēm<sup>368</sup>, panākt pušu gatavību sarunāties un vienoties.
- **Komunikācija**<sup>369</sup>. Lai vadītāju ziņa sasniegtu darbiniekus un citus iesaistītos, nākotnes vadītājiem nāksies konkurēt ar ārkārtīgi plašu informācijas plūsmu. Tāpēc ļoti svarīga būs spēja precīzi, īstajā vietā un īstajā laikā paust ziņu, izmantojot īstos informācijas kanālus.
- **Dažādības tolerance** – pieaugot dažādībai sabiedrībā, un valsts pārvaldē, nākotnē būs svarīga vadītāja gatavība un spēja sadarboties ar dažādu paaudžu, uzskatu cilvēkiem.<sup>370</sup>
- **Orientācija uz attīstību** – atvērtība jaunām idejām un ierosmēm, darbinieku attīstīšana.<sup>371</sup>
- **Pārmaiņu vadīšana**, tostarp pārmaiņu vizijas veidošana un komunicēšana.<sup>372</sup>
- **Konceptuāla vai sistēmiska domāšana** – spēja ātri orientēties lielā informācijas apjomā, saskatīt kopsakarības. Pieņemumu apšaubīšana. Tā ietver arī orientāciju skatīties plašāk. Valsts pārvaldes vadītājiem tas nozīmē – izvērtēt arī dažādu jautājumu starptautisko ietekmi.<sup>373</sup>

361 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

362 *Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective*. (2010). O'Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.

363 Vigoda-Gadot, E., Meisler, G. (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, Jan/Feb; Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press; Ferguson, J., Ronayne, P., Rybacki, M. (2014). *Public Sector Leadership Challenges: Are They Different and Does It Matter?* Center for Creative Leadership.

364 Blanchard, L.A., Donahue, A.K. (2008). Teaching Leadership in Public Administration. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 13, No. ¾, pp.461-485.

365 Ferguson, J., Ronayne, P., Rybacki, M. (2014). *Public Sector Leadership Challenges: Are They Different and Does It Matter?* Center for Creative Leadership.

366 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

367 Ibid.

368 Blanchard, L.A., Donahue, A.K. (2008). Teaching Leadership in Public Administration. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 13, No. ¾, pp.461-485.

369 Ferguson, J., Ronayne, P., Rybacki, M. (2014). *Public Sector Leadership Challenges: Are They Different and Does It Matter?* Center for Creative Leadership; Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.

370 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

371 European Institute of Public Administration (EIPA). (2008). *Top Public managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*. Pieejams: [http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426\\_Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426_Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (skatīts 19.01.2015).

372 OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD. Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 19.01.2015.)

373 European Institute of Public Administration (EIPA). (2008). *Top Public managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*. Pieejams: [http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426\\_Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426_Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (skatīts 19.01.2015).

Apkopojot literatūras analīzi, var secināt, ka nākotnes vadītājiem nepieciešamo kompetenču saraksts ir ļoti plašs. Lai gan daļa no šīm kompetencēm, piemēram, darbinieku vadīšana un motivēšana vai komunikācija jau šobrīd ir definētas Latvijas valsts pārvaldes kompetenču modeli<sup>374</sup>, nākotnē var sagaidīt, ka prasības vadītājiem šajās jomās būs augstākas nekā līdz šim. Piemēram, komunikāciju apgrūtinās pieaugošās informācijas plūsmas dažādos virzienos, savukārt darbinieku motivēšanā, kā aprakstīts pārskata nodaļā par nākotnes izaicinājumiem, vadītājiem jāpanāk augstāks darbinieku motivācijas līmenis nekā līdz šim.

Latvijas ekspertu diskusijā kā galvenās vadītājiem nepieciešamās kompetences tika nosauktas un skaidrotas šādas kompetences: ietekmēšana, sadarbības veidošana, pārmaiņu vadīšana, radošums, līderība, pārliecināšana/argumentēšana, stratēģiskā domāšana/stratēģiskais redzējums, organizācijas apziņa, operacionālā vadība, sevis apzināšanās un sevis attīstīšana. Konkrēti kompetenču komplekti ir atkarīgi no iestādes vai struktūrvienības, tās mērķiem un funkcijām, ņemot vērā valsts pārvaldes kā organizācijas iekšējo daudzveidību.

Attiecībā uz **ietekmēšanu** kā kompetenci eksperti skaidroja, ka šobrīd Latvijas valsts pārvaldē, īpaši vidējā un zemākā līmeņa vadītājiem, ir pārliecība, ka viņi nevar ietekmēt procesus, esošo sistēmu un struktūras, kuras nosaka procesu gaitu. Ekspertu vērtējumā šādai pārliecībai nav pamata. Vadītāji, kuri ir motivēti un prot pilnvērtīgi izmantot valsts pārvaldē pieejamos vadības instrumentus, spēj ietekmēt procesu virzību atbilstoši noteiktajiem mērķiem un vīzijai.

**Sadarbības veidošanas kompetence**, kura jau šobrīd ir ļoti svarīga vadītāju darbā, nākotnes izaicinājumu kontekstā, kuri raksturoti šī pārskata 4.1. nodaļā, kļūs vēl nozīmīgāka, aptverot plašāku un daudzveidīgāku sadarbības tīklā iesaistāmo dalībnieku loku – privāto sektoru, nevalstisko sektoru, starptautiskās institūcijas, individuālos profesionāļus-ekspertus u.tml. Kā norāda Latvijas eksperti, sadarbības veidošanas kompetence ir viens no instrumentiem sociālā kapitāla veidošanā un uzkrāšanā: „(..) *sociālais kapitāls ir kā nākotnes kompetence, jo mums nav jāražo no nulles katram un jātērē laiks, lai saražotu vienu un to pašu. Mums ir jātīklo ar profesionāļiem un jāmeklē no viņiem jau gatavas lietas, un jāskatās, ko mēs jau varam pielietot. (..) jo tev lielāks ir profesionālais tīkls, kur tu vari dabūt rezultātu, jo tev ir lielāka vērtība.*”

Ļoti būtiska nākotnes vadītāju kompetence būs **pārmaiņu vadība**, kurai jāpievērš īpaša uzmanība jau vadītāju atlases procesā. Tāpat liela nozīme būs radošumam. Kā radošumu ierobežojošu faktoru eksperti minēja esošo negatīvo attieksmi pret vadītāju kļūdām. Ekspertu vērojumi rāda, ka Latvijas valsts pārvaldei ir raksturīgi nevis ļaut labot kļūdas, bet drīzāk izstumt vadītāju no organizācijas ar rotācijas vai atlaišanas instrumentu palīdzību. Bailes kļūdīties un saņemt sodu par savām kļūdām būtiski slāpē vadītāju gatavību rīkoties radoši un elastīgi.

Padziļināti ekspertu diskusijā tika apspriesta arī **organizācijas apziņas kompetence**, ar to saprotot vadītāja izpratni gan par kopējiem valsts pārvaldes mērķiem, gan par iestādes mērķiem: „(..) *ir svarīgi saprast, kas mēs esam – ka mēs pārstāvam valsti, ka mēs pārstāvam sabiedrību, ka mēs strādājam sabiedrības labā, ka caur to, kurā pozīcijā es esmu, es varu nest labumu cilvēkiem. Nevis, ka es varu izpildīt tās normas, kas mani ir vai nav aprakstā ierakstītas, bet skatīties uz savu lomu plašāk. Un tad varbūt arī rodas tas spēks panākt kaut ko.*”

Komentējot **sevis apzināšanās un sevis attīstīšanas kompetenci**, eksperti uzsvēra, ka tā raksturo ne tikai vadītāju spēju pašiem novērtēt sevi un savas kompetences, apzināties savas stiprās un vājās puses, bet arī vadītāju attieksmi pret regulāru apmācību nepieciešamību. Esošā pieredze rāda, ka vadītājiem, īpaši augstākā līmeņa vadītājiem, ir dažādi ierobežojumi – gan objektīvi (piemēram, ierobežoti laika resursi), gan arī subjektīvi – apmācību apmeklēšanai (piemēram, pārliecība par savu kompetenci un zema attīstības motivācija).

**Stratēģiskā domāšana un stratēģiskā vadība** ir cieši saistītas ar operacionālās vadības kompetenci. Attīstot stratēģisko vadību ir iespējams padarīt efektīvāku arī operacionālo vadību (samazinot rutīnas

374 Katri Vintiša (2011). „Kompetenču vārdnīca. Valsts pārvaldes amatu kompetenču apraksti”. Creative Technologies, 12.-13.lpp. Pieejams: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu\\_vardnica.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu_vardnica.pdf) 1.pdf (skatīts: 25.01.2015.)

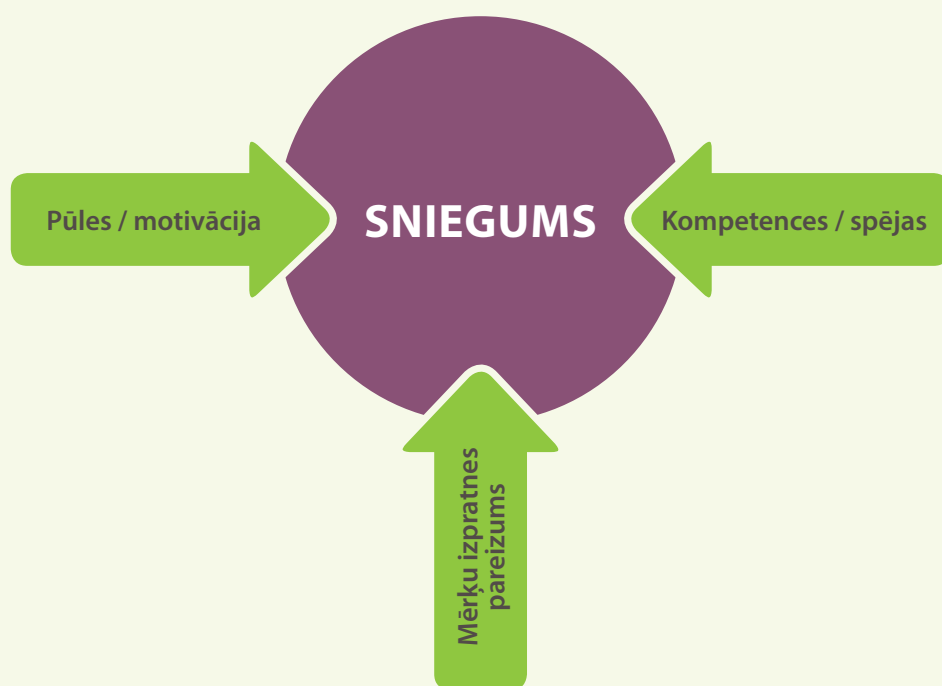


darba apjomu), taču, lai to izdarītu, abām minētajām kompetencēm ir jābūt attīstītām. Stratēģiskā domāšana ļauj vadītājam skaidri definēt prioritātes, kas, savukārt, ļauj plānot uzdevumu izpildi, darbinieku iesaisti un funkciju deleģēšanu. Pretējā gadījumā vadītāja darbā dominē operacionālā vadība un mikromenedžments, liedzot pievērsties konceptuālai un stratēģiskai iestādes vadīšanai, kā arī savas līderības attīstīšanai.

## 4.5. Vadības instrumenti uz mērķu sasniegšanu orientētas un motivējošas vadības iedzīvināšanai nākotnē

Šīs nodaļas struktūra veidota saskaņā ar modeli, kas paredz, ka darbinieku sniegumu ietekmē pūles, ko darbinieki iegulda darbā, viņu spējas, kā arī pareiza izpratne par darba uzdevumu (sk. 4.5. attēlu).

4.5.attēls. Darba sniegumu ietekmējošie faktori



Piezīme: Adaptēts no Vāgnera un Hollenbeka (Wagner & Hollenbeck) (1995) modeļa

Vairums no šajā nodaļā aprakstītajiem instrumentiem ir efektīvi izmantojami arī šobrīd, taču tā kā nākotnē pieaugs tiešo vadītāju loma un atbildība darbinieku motivēšanā un attīstīšanā, to nozīme pieaugs. Vadītājiem nāksies aktīvāk izmantot efektīvus nemateriālās motivēšanas veidus, kā arī ikdienas darbā izmantot metodes mērķtiecīgai darbinieka kompetenču attīstīšanai.

### 4.5.1. Darbinieku pūles/motivācija

Nākotnes vadītājiem valsts pārvaldē būs izaicinājums motivēt darbiniekus, izmantojot ierobežotus finanšu resursus. Priekšplānā izvirzīsies motivācijas pasākumi, kas saistīti ar motivējošas darba vides veidošanu un darbinieka iekšējās motivācijas atraisīšanu.<sup>375</sup>

375 Nye, J. S. (2008). The powers to lead. Oxford University Press.

- **Atzinība, padoto darba novērtēšana** – atzinības un vadītāja uzmanības motivējošais spēks literatūrā aprakstīts plaši un no dažādiem skatupunktiem. Pētījumi liecina, ka padoto darba atzišana pat minimālā līmenī pozitīvi ietekmē darba motivāciju.<sup>376</sup> Citi avoti skaidro, ka atzinība paaugstina darbinieku gatavību izvirzīt augstākus mērķus.<sup>377</sup> Valsts pārvaldē atzinības loma ir īpaši būtiska, jo tai jāspēj neitralizēt un pārspēt spēkus, kas iedarbojas demotivējoši, piemēram, mediju tendence izcelt valsts pārvaldē atklātās nepilnības.
- **Taisnīga attieksme** – pētījumi liecina, ka viens no būtiskākajiem motivācijas grāvjiem ir netaisnīga attieksme darbavietā.<sup>378</sup> Lai uzturētu darbinieku motivāciju, vadītājam jānodrošina taisnīgums savos lēmumos, piemēram, par uzdevumu sadali, fiziskās darbavietas izvēli u.c. Būtiski, ka taisnīguma mērķa ir darbinieka, nevis vadītāja skatupunkts, ja vadītāja rīcība kādā situācijā darbiniekam šķiet netaisnīga, tad viņa darba rezultāti cietīs pat tad, ja vadītājs uzskata, ka ir rīkojies taisnīgi. Tādējādi, vadītājam ir būtiski skaidrot savus lēmumus, lai nodrošinātu, ka darbinieki adekvāti izprot notiekošo.
- **Darba nozīmes un jēgas skaidrošana** – darbiniekam ir svarīgi saprast – kāpēc nepieciešams konkrētais darbs, kādu labumu tas radīs organizācijai, sabiedrībai vai kādām tās grupām? Pētījumi apliecina, ka pat niecīga darba jēga – darbinieks zina, ka kāds viņa darbu apskatīs, pozitīvi ietekmē motivāciju. No otras puses – uzdevumi, kuru rezultāti netiek izmantoti, ļoti negatīvi ietekmē darba motivāciju un pūles nākamajos uzdevumos.<sup>379</sup> Valsts pārvaldē, kur īstermiņa uzdevumu prioritātes mainās strauji un bieži no iestādes vadītāja neatkarīgu faktoru iespaidā, vadītājam jātiecas izprast un gūt pārliecību par konkrēto uzdevumu nozīmīgumu, lai ar pārliecību tos varētu komunicēt darbiniekiem.
- **Individualizēta pieeja** – pētījumi liecina, ka jaunās paaudzes darbinieki, kuru īpatsvars valsts pārvaldē nākotnē pieaugs, sagaida individualizētu pieeju attiecībā ar savu darba devēju. Vadītājam nepieciešams veltīt individuālu uzmanību darbiniekiem, lai apzinātu katra motivatorus un atbilstoši plānotu darba uzdevumu sadalījumu un savu iesaistīšanos. Individualizētu pieeju vēlamā piemērot attiecībā uz darbinieku attīstīšanu, veidojot individuālos attīstības plānus, kuros ietvertas katram piemērotas un pieņemamas attīstības metodes. Tā kā valsts pārvaldē pakāpeniski iedzīvojas elastīga darba laika prakse, vadītājam jābūt gatavam piedāvāt šādu risinājumu darbiniekiem, kā arī izveidot savai struktūrvienībai piemērotu darba organizēšanas praksi, ņemot vērā darbinieku vēlmes. Perspektīvā ieteicams attīstīt arī attālinātā darba praksi, kad darbinieki var strādāt, atrodoties ārpus darbavietas. Pieņemot lēmumus, par individualizētu pieeju, svarīgi izvērtēt iekšējā taisnīguma faktorus, lai pozitīvā ietekme pārsniegtu taisnīguma riskus.
- **Personīgais paraugs** – lai spētu motivēt un iesaistīt savus darbiniekus, vadītājam jābūt par augstu pašmotivācijas līmeni. Darbiniekus motivē, ja viņi redz, ka vadītājs iegulda pūles kopējo mērķu sasniegšanā, neatkāpjās sarežģījumu gadījumos, saglabā pozitīvu attieksmi arī problēmu situācijās. Lai nodrošinātu augstu motivāciju, vadītājam jābūt paraugam arī veselīga dzīvesveida uzturēšanā. Kā apliecina pētījumi, pietiekošs miega daudzums, sabalansēts un veselīgs uzturs, pietiekamas fiziskās aktivitātes ir būtiskas darba produktivitātes uzturēšanai.<sup>380</sup>
- **Neapmierinoša snieguma problēmu risināšana** – darbinieku motivāciju negatīvi ietekmē kolēģi, kuru sniegums neatbilst standartiem. Gadījumos, kad vadītāji ignorē snieguma problēmas, pārējo, īpaši – labāko, darbinieku motivācija krītas. Novērojot snieguma problēmas, vadītājiem jāiesaistās. Snieguma problēmu cēloņus var identificēt, piemēram, izmantojot šīs nodaļas ievadā aprakstīto modeli, lai mērķtiecīgi tos novērstu un panāktu snieguma uzlabojumu.
- **Autonomijas piešķiršana** – pētījumi liecina, ka vairākums darbinieku dod priekšroku darbam ar augstu autonomijas pakāpi. Lai gan valsts pārvaldes subordinētās atbildības princips

376 Ariely, D. (2011). *The Upside of Irrationality: the Unexpected Effects of Defying Logic*. HarperCollins.

377 Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J. (2000). *Emotions in the Workplace: Research Theory and Practice*. Quorum books.

378 Sirota, D., Mischkind, L.A., Meltzer, M.I. (2006). *Stop Demotivating Your Employees!* Harvard Management Update, Vol. 11, No. 1, January.

379 Ariely, D. (2011). *The Upside of Irrationality: the Unexpected Effects of Defying Logic*. HarperCollins.

380 Schwartz, T. (2007). *Manage Your Energy, Not Your Time*. Harvard Business Review. October.

ierobežo autonomijas piešķiršanu, gadījumos, kad tas ir iespējams, vadītāji var ļaut darbiniekiem izvēlēties uzdevumu, tā izpildes laiku, komandu vai metodi. Pat ja darbiniekam nebūs iespējama pilnīga autonomija, iespēja ietekmēt sava darba saturu un izpildi, paaugstina darbinieku motivāciju.<sup>381</sup>

- **Vizualizācijas instrumenti** – tehnoloģiju attīstības tendences liecina, ka dažādi vizualizācijas rīki būs pieejami plašākam cilvēku lokam.<sup>382</sup> Pētījumi liecina, ka konsekvents progress darba rezultātu sasniegšanā ļoti pozitīvi ietekmē darbinieku motivāciju<sup>383</sup>. Piemēram, mērķu izpildes progresa vizualizācija darbiniekiem var būt spēcīgs motivators, īpaši strādājot ar apjomīgiem un ilglaicīgiem projektiem un uzdevumiem.

#### 4.5.2. Darbinieku kompetences

Darbinieku kompetences – zināšanas, prasmes un attieksmes ir nākamais būtiskais faktors, kas ietekmē viņu darba sniegumu. Strauji mainīgā vidē darbam nepieciešamās zināšanas un prasmes būs regulāri jāpilnveido un jāpapildina, tāpēc vadītāju uzdevums būs veidot uz attīstību orientētu vidi, kā arī mērķtiecīgi pilnveidot savu darbinieku kompetences un spējas. Darbinieku kompetenču pastāvīgu attīstīšanu uzsvēra arī Latvijas eksperti. Viņuprāt, darbinieku kompetenču vadība iegūs arvien lielāku nozīmi, mainot kopējo valsts pārvaldes darba organizāciju, kas paredz priekšplānā izvirzīt procesus un vadītāju prasmi piesaistīt kvalitatīvai procesu virzībai nepieciešamās kompetences (darbiniekus). Piedāvātie instrumenti darbinieku kompetenču attīstīšanai ir šādi:

- **Atgriezeniskā saite** ir viens no vadītāja pamata instrumentiem darbinieku attīstīšanai. Novērojot darbinieku, piemēram, uzstājamies sapulcē, vadot diskusiju vai pārrunas, konsultējot kolēģi, vadītājs iegūst informāciju, kuras darbiniekam nav – kādu iespaidu rada konkrētā sapulces vai sarunu vadīšanas pieeja. Lai stimulētu darbinieku attīstību, vadītājam savi novērojumi jāpārrunā ar darbinieku, sniedzot atgriezenisko saiti. Lai tā būtu iedarbīga un vērsta uz attīstību, vadītājam jābūt gatavam dalīties ļoti konkrētos novērojumos – faktos, pie tam faktiem vajadzētu raksturot gan rīcību, kuru vadītājs sagaida no darbinieka arī turpmāk, gan rīcību, kuru vadītājs vēlas mainīt.
- **Pēc darbības pārskats** ir metode, kas sākotnēji izmantota militārajā jomā<sup>384</sup>. Daudzu valstu bruņotajos spēkos to izmanto, lai mācītos no ikdienas situācijām. Metodes fokusā ir notikušā analīze – kas tieši notika, ko no šī var iemācīties, ko un kā var uzlabot. Šis instruments ir īpaši noderīgs strauji mainīgā vidē, jo ļauj ātri iegūt rezultātu, ko var izmantot tālākā darba uzlabošanā. Papildu ieguvums ir tas, ka regulāra šīs metodes izmantošana, palīdz vadītājam veidot un nostiprināt uz attīstību orientētu kultūru savā komandā.
- **Līdzsvara starp izaicinājumu un atbalstu meklēšana.** Jaunākās atziņas mācīšanās psiholoģijas jomā liecina, ka darbinieki visefektīvāk mācās tad, kad uzdevums ir izaicinošs, tomēr no darbinieka perspektīvas tas nešķiet neizpildāms. Vadītāja uzdevums ir veidot katram darbiniekam atbilstošu līdzsvaru starp izaicinājumu un atbalstu<sup>385</sup>. Izaicinājums var ietvert sarežģītu uzdevumu deleģēšanu. Tāpat izaicinājums darbiniekam ir tad, ja, konsultējoties ar vadītāju par iespējamo rīcību problēmsituācijā, vadītājs nesniedz ātru atbildi, bet gan aicina darbinieku izvirzīt vairākus iespējamus rīcības variantus. Atbalsts, savukārt izpaužas gatavībā uzklaut darbinieka idejas un dot atgriezenisko saiti, iedrošināt un nepieciešamības gadījumā konsultēt par iespējamiem rīcības variantiem. Tāpat vadītājs var atbalstīt darbinieku, daloties informācijā vai iepazīstinot viņu ar kādu no saviem kontaktiem.

381 Pink, D.H. (2011). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Penguin.

382 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

383 Amabile, T.M., Kramer, S.J. (2011). The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work. HBR Press.

384 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

385 Ferguson, J., Ronayne, P., Rybacki, M. (2014). Public Sector Leadership Challenges: Are They Different and Does It Matter? Center for Creative Leadership.

- **Reversā konsultēšana** ir viena no nākotnes attīstības metodēm.<sup>386</sup> Pretstatā konsultēšanai, kur pieredzējušākie kolēģi apmāca jaunākos, reversā konsultēšana notiek tad, kad jaunākie kolēģi apmāca pieredzējušākos. Tā var tikt izmantota, lai uzlabotu darbinieku IT vai sociālo mediju zināšanas un prasmes. Vadītājs šajā gadījumā ir kā starpnieks un organizators, kas nodrošina zināšanu apmaiņu starp saviem darbiniekiem. Cilvēkiem ir tendence uzticēties tiem, kas kaut ko ir iemācījuši. Reversās konsultēšanas metode ir labs sadarbības un uzticības veicinātājs daudzveidīgās komandās.
- **Mācīšanās darbībā** – aktivizējoties sabiedrības līdzdalībai, valsts pārvaldes darbinieki biežāk strādās kopā ar citu sektoru pārstāvjiem. Tādējādi viņi varēs novērot atšķirīgas darba metodes un instrumentus, kā arī praksē pārlicināties par to efektivitāti. Vadītāja loma ir aicināt darbiniekus mērķtiecīgi pievērst uzmanību citu rīcībai, novērot efektīvākos risinājumus un stimulēt darbiniekus ieviest darbā jaunas darba metodes.
- **Pašattīstība** – līdzīgi kā motivācijas jomā, arī attīstībā vadītājs ir paraugs, kura uzvedība signalizē darbiniekiem vēlamu rīcību. Lai veicinātu darbinieku attīstību, piemēram, vadītājam jāmeklē un atvērti jāuzklausā komentāri par savu darbu. Darbiniekam, kuram vadītājs lūdz atgriezenisko saiti, tas ir ne tikai rīcības paraugs, bet arī pozitīvs signāls, ka viņa viedoklis ir būtisks<sup>387</sup>. Kā attīstības paraugam, vadītājam jātiecas darbā izmantot jaunas metodes un pieejas. Profesionālās literatūras lasīšana un dalīšanās vērtīgākajās atziņās par lasīto ir spēcīgs signāls, ka līdzīga rīcība būtu vēlama arī darbiniekiem.

### 4.5.3. Mērķu pareiza izpratne

Trešais būtiskais darbinieku sniegumu ietekmējošais faktors ir viņu izpratne par darba uzdevumu. Darbinieks var sekmīgi strādāt tāda mērķa sasniegšanai, kuru skaidri saprot. Pētījumi pierāda, ka publiskā sektora darbinieku motivāciju drīzāk samazina neskaidrības par iestādes vai zemāka līmeņa mērķiem, nevis tas, ka mērķu sasniegšanai neseko monetāra prēmija vai kāds cits labums<sup>388</sup>, kas būtu ierasta prakse privātajā sektorā. Instrumenti, kas vadītājiem palīdz nodrošināt darbinieku izpratni par mērķiem ir šādi.

- **Darbinieku iesaistīšana mērķu un/vai to izpildes rādītāju definēšanā.** Atsaucoties uz iepriekš aprakstīto darbinieku vajadzību pēc autonomijas, vadītāji var iesaistīt darbiniekus konkrētu mērķu un uzdevumu formulēšanā, atbilstoši iestādes vai struktūrvienības prioritātēm. Ja mērķi ir jau noteikti, darbiniekus būtu vēlams iesaistīt mērķu izpildes rādītāju izvēlē.
- **Individuālās pārrunas ar darbiniekiem.** Personāla vadības labā prakse nosaka, ka darbinieka un tiešā vadītāja individuālajām pārrunām būtu jānotiek vismaz reizi mēnesī. Šajās tikšanās darbinieks ar vadītāju pārrunā darbu un attīstības progresu, kā arī citus abām pusēm būtiskus jautājumus. Individuālais laiks ar vadītāju ir īpaši nozīmīgs jaunās paaudzes darbinieku motivācijas uzturēšanai. Savukārt, vadītājam progresa pārrunāšana palīdz apzināt, kā darbinieks ir sapratis darba mērķi. Vienlaikus, nākotnes vadītājam jāievēro piesardzība, piedāvājot risinājumus mērķu sasniegšanai. Nākotnes darbiniekiem piemērotākā pieeja būtu noteikt skaidru mērķi, bet viņu pašu ziņā nodot darba metožu izvēli.
- **Kopainas parādīšana.** Pētījumi liecina, ka darbiniekus motivē apziņa, ka viņu darbam ir nozīme, ka darba rezultāti kādam būs noderīgi<sup>389</sup>. Ne vienmēr struktūrvienības mērķu izpratne nozīmē, ka darbiniekiem ir skaidri iestādes kopējie mērķi un prioritātes. Iestādes līmeņa mērķu izpratne ļauj darbiniekam skaidrāk apzināties savu lomu kopējā darba plānā, un, iespējams, identificēt jaunus risinājumus esošajām problēmām.
- **Sociālo mediju izmantošana.** Vadītāji, kas izmanto sociālos medijus, lai informētu par darba aktualitātēm, palielina atklātību, uzlabo komunikāciju ar sabiedrību, stimulē sabiedrības

386 Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Berrett-Koehler Publishers.

387 Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2003). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. Jossey-Bass.

388 Latham, G., Borgogni, L., Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. *International Public Sector Management Journal*, 11(4), pp 385-403.

389 Pink, D.H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin.

iesaistīšanos<sup>390</sup>. Tādējādi tiek veicinātas diskusijas, kuru rezultātā var pieaugt arī darbinieku izpratne par struktūrvienības vai iestādes mērķiem. Ieguvums ir arī tas, ka šo vadītāju un viņu vadīto struktūrvienību darbam ir lielāka publiskā rezonanse, kas veicina darbinieku motivāciju.

## 4.6. Nākotnes vadītāju valsts pārvaldē raksturojums, vadītāju atlase un attīstība

### 4.6.1. Prasības nākotnes vadītājiem

Prasības nākotnes vadītājiem aprakstītas, ņemot vērā piektajā daļā aplūkoto valsts pārvaldes attīstības scenārijus un 2. pielikumā pievienoto pasākumu plānu „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”, it sevišķi, ņemot vērā nepieciešamību rīkoties proaktīvi. Šādā kontekstā vadītāju pamatuzdevumu sarakstā būs darbinieku motivēšana, priekšplānā izvirzot darbinieku iekšējo un nemateriālo motivāciju, darbinieku attīstīšana, uz rezultātu un sadarbību orientētas darba vides veidošana. Vadītāji elastīgi piemēros individualizētus risinājumus gan motivēšanā, gan darbinieku attīstībā. Kompetenču attīstīšanai priekšplānā ir mācīšanās ikdienas darbā, tostarp zināšanu un pieredzes apmaiņas procesos, valsts iestāžu iekšējās mobilitātes un rotācijas programmās. Šī pieeja paredz ieviest talantu vadības un dažādības vadības risinājumus. Cilvēkresursu stratēģijā būtiska loma ir ilgtspējīgai vadībai, tostarp veselības veicināšanas pasākumiem.

Valsts pārvaldes iestādēm risinājumu decentralizēta iedzīvināšana nozīmē būtiskas pārmaiņas – risinājumi tiek īstenoti kā daļa no plašas organizācijas kultūras un struktūras pārveidošanas, kur hierarhija mainās uz sadarbību. Pārmaiņu vadīšana kļūst par vadītāju ikdienas uzdevumu.

4.3. un 4.4. tabulās aplūkota zemākā, vidējā un augstākā vadītāju sagaidāmā rīcība katra personāla un organizācijas vadības procesa ietvaros. Pie katras rīcības iekavās norādīts vadības līmenis (AV – augstākā līmeņa vadītāji, VV – vidējā līmeņa vadītāji, ZV – zemākā līmeņa vadītāji), kuram nākotnē šī rīcība jānodrošina. Trīs vadītāju līmeņi tabulās atspoguļo vadītāju vietu organizāciju struktūrā šobrīd. Tā kā organizāciju attīstības prognozes liecina, ka nākotnes organizāciju struktūras būs plakanākas, šī brīža zemākā un vidējā līmeņa vadītāju prasības ir apvienotas. 4.3. un 4.4. tabulās aprakstītās uzvedības pazīmes var izmantot, tās grupējot un attiecīgi veidojot kompetenču modeli dažādu līmeņu nākotnes vadītāju amatiem.

4.3.tabula. Prasības nākotnes vadītājiem valsts pārvaldē (1.daļa)

Vīzijas veidošana un komunicēšana	Darbinieku atlase un komandu veidošana	Darbinieku motivēšana un atbildība	Kompetenču attīstība	Izaicinājumu un problēmu risināšana
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definē skaidru iestādes/ nozares vīziju, iesaistot savu komandu un, ja nepieciešams, citu sektoru partnerus. (AV)</li> <li>Iedvesmojoši komunicē vīziju darbiniekiem. (AV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadarbībā ar Valsts kanceleju stratēģiski plāno personāla resursus (darbinieku skaits, kompetences) atbilstoši vīzijai un nākotnes tendenču prognozēm iestādē/nozarē. (AV)</li> <li>Mērķtiecīgi piesaista kompetentus vadītājus, tostarp līderus, no citiem sektoriem. (AV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikdienā demonstrē entuziasmu un aizrautību, „mēs to varam” attieksmi un veicina to citos darbiniekos. (AV, VV, ZV)</li> <li>Izprot darbinieku motivācijas psiholoģiskos mehānismus, priekšplānā izvirza iekšējās motivācijas stimulēšanu. (AA, VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veido individuālās attīstības plānus sev un saviem darbiniekiem. (AV, VV, ZV)</li> <li>Plāno darbiniekiem izaicinošus uzdevumus, lai attīstītu viņu kompetences. (AV, VV, ZV)</li> <li>Plāno darbinieku mobilitāti un rotāciju viņu kompetenču attīstīšanai. (AV, VV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvērtē problēmas plašāk nekā tikai savas iestādes ietvaros. (AV, VV, ZV)</li> <li>Izaicina ierastos problēmu risināšanas modeļus, apšaubā pieņēmumus. (AV)</li> <li>Noskaidro problēmu patieso cēloņus. (AV, VV, ZV)</li> </ul>

390 Future of Public Administration Around the World: The Minnowbrook Perspective. (2010). O’Leary, R., Van Slyke, D. M., Kim, S. (editors). Georgetown University Press.



Vīzijas veidošana un komunicēšana	Darbinieku atlase un komandu veidošana	Darbinieku motivēšana un atbildība	Kompetenču attīstība	Izaicinājumu un problēmu risināšana
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veido pēctecības plānu savam amatam un prasa to no vadītāju komandas. (AV)</li> <li>■ Nodrošina savu izpratni par iestādes/virziena vīziju. (VV, ZV)</li> <li>■ Precīzē neskaistos jautājumus, ja tādi ir, lai ar pārliecību komunicētu vīziju savai komandai. (VV, ZV)</li> <li>■ Skaidro darbiniekiem viņu lomu un atbildību vīzijas sasniegšanā. Iespēju robežās ņem vērā darbinieku vēlmēs. Iesaista darbiniekus mērķu noteikšanā. Piešķir darbiniekiem tiesības lemt par rīcības plāna detaļām. (AV, VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sadarbībā ar VK un personāla vadības ekspertiem, veido plānus dažādu darbinieku piesaistei savā iestādē, tostarp, pirmspensijas vai pensijas vecuma darbiniekus, jauniešus bez iepriekšējas darba pieredzes, mazu bērnu vecākus, cilvēkus ar īpašām vajadzībām, ja viņiem piemīt iestādei vajadzīgas kompetences. (AV)</li> <li>■ Veicina sadarbību ar augstskolām, iesaistās nākotnes darbinieku piesaistīšanā valsts pārvaldei. (AV, VV)</li> <li>■ Meklē darbiniekus ar augstu publiskā sektora motivāciju, prasa izvērtēt motivāciju, darbinieku atlases procesa gaitā. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Veido komandas, piesaistot darbiniekus, kuru kompetences vislabāk atbilst veicamajam darbam. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Iesaistās komandas darbinieku atlasē, pieņem gala lēmumu par darbinieka pieņemšanu savā struktūrvienībā/komandā. (VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pieņemot lēmumus par atbildību, tiecas nodrošināt iekšējo taisnīgumu, komunicē un argumentē lēmumus, kuros darbiniekiem var rasties šaubas par taisnīguma ieviešanu. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Plāno un uztur nelielu darba samaksas „neparedzēto gadījumu fondu”, kas paredzēts „pēmiju” piešķiršanai darbiniekiem par īpašiem nopelniem vai ieguldījumu. Iespēju robežās prēmijas piešķir dāvanu, nevis naudas formā. Motivācijas stiprināšanai ir svarīgi, ka prēmijas vai dāvanas ir negaidītas. (AV)</li> <li>■ Izmanto elastīga darba laika un vietas pieeju, daļējas slodzes darbiniekus darba organizēšanā. Regulāri izvērtē šo praksi ietekmi uz darba rezultātiem un darbinieku apmierinātību. Meklē efektīvāko pieeju un daļās pieredzē ar kolēģiem par veidiem, kā vadīt fragmentētu komandu. (VV, ZV)</li> <li>■ Apzina savu padoto individuālās vajadzības un motivatorus. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Darba uzdevumus sadala atbilstoši darbinieku kompetencēm un pielāgo darbinieku interesēm atbilstošu darba saturu. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Veido individuālajām vajadzībām piemērotus motivēšanas risinājumus, piemēram, lielāku autonomiju, darbu komandā ar atzītiem ekspertiem. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Pauž pamatotu atzīni par paveikto. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Izmanto vizualizācijas darba rezultātu progresu atspoguļošanai. (VV, ZV)</li> <li>■ Organizē regulāras (vismaz reizi mēnesī/divos) tikšanās ar katru tieši padoto darbinieku darba progresu un citu aktualitāšu apspriešanai. (AA, VV, ZV)</li> <li>■ Saskaņojas ar neapmierinošu darba sniegumu, nekavējoties rīkojas – veic pārrunas ar darbinieku, panāk darbinieka piekrišanu darba novērtējumam un vienojas par rīcības plānu snieguma uzlabošanai. (AV, VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienas kārtībā paredz laiku darbinieku attīstīšanai. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Piedāvā atbalstu sarežģītās situācijās un to sniedz, ja darbinieki prasa. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Regulāri un nepārtraukti attīsta savas kompetences, mācās darot un mērķtiecīgi apmeklējot mācību pasākumus. (AA, VV, ZV)</li> <li>■ Lasa profesionālo, tostarp, vadības literatūru, daļās atziņās ar kolēģiem un darbiniekiem. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Prasa atgriezenisko saiti par savām vadības metodēm. Demonstrē orientāciju uz attīstību, to uzklauso. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Sniedz regulāru, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti saviem darbiniekiem. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Eksperimentē ar dažādām darba metodēm. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Iedzīvina regulārus pēc darbības pārskatus, kas paredz, ka pēc katras aktivitātes, piemēram, sapulces, iesaistītās puses īsi pārrunā uzlabojumu iespējas. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Pacietīgi reaģē uz darbinieku kļūdām, izvairās no vainošanas, kopīgi ar darbinieku izvērtē situāciju un pārrunā vēlamu rīcību. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Izmanto reverso konsultāciju – jaunākie kolēģi apmāca pieredzējušākos, piemēram, IT vai sociālo mediju prasmēs. (VV, ZV).</li> <li>■ Organizē pieredzes apmaiņas pasākumus, kuros darbinieki daļās ar darba procesā vai ārējos pasākumos iegūtajām zināšanām un atziņām. (AV, perspektīvā VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rada jaunus problēmu risinājumus, tostarp, piesaistot uzdevumam darbiniekus ar nestandarta pieredzi, skatu punktu. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Sniedz atbalstu/konsultē darbiniekus, ja nepieciešams, problēmu risināšanai. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Stimulē padotos pašiem pieņemt lēmumus sarežģītās situācijās. (AV, VV, ZV)</li> <li>■ Nodrošina mediāciju – konfliktējošu grupu vai komandu samierināšanu. (AV, VV)</li> </ul>



4.4.tabula. Prasības nākotnes vadītājiem valsts pārvaldē (2.daļa)

Iekšējā un ārējā komunikācija	Uz sadarbību un rezultātu orientētas darba vides veidošana	Publiskā līderība	Organizācijas kultūras un pārmaiņu vadīšana	Ilgspējas vadīšana
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veido plānu pozitīvai komunikācijai par iestādi gan iekšēji, gan ārēji. (AV)</li> <li>Dalās ar interesantiem faktiem par iestādes norisēm, izmantojot sociālos medijus. (AV)</li> <li>Atzīst kļūdas, un komunikācijā orientējas uz plāniem procesu uzlabošanai. (AV, VV, ZV)</li> <li>Atgādina par iestādes mērķiem regulārā iekšējā komunikācijā. (AV)</li> <li>Atgādina par struktūrvienību/komandu mērķiem regulārās komandu progresa sapulcēs. (VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iesaista darbiniekus mērķu noteikšanā un/vai to mērīšanas rādītāju noteikšanā. (AV, VV, ZV)</li> <li>Veicina paaudžu sadarbību, iesaistot dažādu paaudžu darbiniekus kopējos uzdevumos. (AV, VV, ZV)</li> <li>Komunicē un pauž atzinību par labajiem sadarbības un rezultātu orientācijas piemēriem savā iestādē. (AV, VV)</li> <li>Demonstrē iesaistošu uzvedību – uzklausa darbiniekus neatkarīgi no viņu amata līmeņa. (AV, VV, ZV)</li> <li>Iedzīvina elastīga darba laika un darbavietas praksi iestādē, par galveno kritēriju uzstādot rezultāta sasniegšanu, nevis darbavietā pavadīto laiku. (AV, VV, ZV)</li> <li>Prasa pārtraukt darbinieku uzvedību, ja tāda ir novērojama, kas imitē virzību uz rezultātu vai kas kavē sadarbību. (AV, VV, ZV)</li> <li>Nodrošina efektīvu darba sanāksmju vadīšanu, nosaka labās prakses principus sanāksmju sagatavošanai un rezultātu apkopošanai. (AV)</li> <li>Projektu progresa sanāksmēs priekšplānā izvirza diskusiju par rezultātiem – „par cik tuvāk mēs esam mērķim”, nevis „ko šajā nedēļā darīju”. (AV, VV, ZV)</li> <li>Meklē un izmanto neierastas prakses (piemēram, „kājās stāvošās sanāksmes”), lai paaugstinātu sanāksmju efektivitāti. (AV, VV, ZV)</li> <li>Nepieciešamības gadījumā iesaistās, un risina paaudžu konfliktus vai piesaista profesionālu atbalstu vadītājiem. (AV, VV, ZV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veicina sadarbības tīklu veidošanos ar citām iestādēm, privāto sektoru un nevalstiskajām organizācijām Latvijā un ārvalstīs un prasa to arī no saviem padotajiem. (AV, VV)</li> <li>Dalās ar informāciju ar citu sektoru pārstāvjiem. (AV, VV, ZV)</li> <li>Veido un uztur attiecības ar citu organizāciju vadītājiem un darbiniekiem. (VV, ZV)</li> <li>Profesionāli komunicē angļu valodā ar līdzīgām iestādēm citās valstīs, un ES institūcijās. (AV, VV, VZ)</li> <li>Analizē labākās līdzdalības prakses piemērus un veido līdzdalības procesu savas iestādes jautājumu risināšanai. (AV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrē augstu gatavību pārmaiņām, pielāgo savas darba metodes situācijai. (AV, VV, ZV)</li> <li>Demonstrē valsts pārvaldes un savas iestādes vērtības, tostarp, orientāciju uz attīstību, elastību, efektivitāti, sadarbību, orientāciju uz klientu. (AV, VV, ZV)</li> <li>Nodrošina programmas „Katrs VP darbinieks zina ētikas kodeksu” realizāciju (sk. pasākumu plānu „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”). (AV)</li> <li>Veido pārmaiņu ieviešanas plānu jebkurām plānotajām pārmaiņām. (AV, VV, ZV)</li> <li>Apzinās komunikācijas nozīmi pārmaiņās un veido pārmaiņu komunikācijas plānu kā būtisku pārmaiņu plāna daļu. (AV, VV, ZV)</li> <li>Apzinās savus ierobežojumus pārmaiņu vadīšanā un meklē atbalstu, ja nepieciešams. (VV, ZV)</li> <li>Veic regulāru darba efektivitātes izvērtējumu iestādē. (AV)</li> <li>Prasa un uzklausa efektivitātes priekšlikumus no darbiniekiem. (AV, VV, ZV)</li> <li>Veicina iestādes kā organizācijas un tās darbinieku pašanalīzi, piemēram, organizē sanāksmes, kuru fokusā ir „ko mēs šajā mēnesī esam iemācījušies” pretstatā „ko mēs esam darījuši”. (AV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktīvi un regulāri rūpējas par savas fiziskās veselības uzturēšanu un rosina uz to arī savus darbiniekus. (AV, VV, ZV)</li> <li>Rūpējas par savas emocionālās enerģijas uzturēšanu un stimulē uz to arī padotos. (AV, VV, ZV)</li> <li>Respektē darbinieku tiesības plānot savu darba laiku, nosaka saprātīgus e-pasta vēstuļu atbildēšanas termiņus, kas pieļauj e-pasta programmu lietošanu 2 – 3 stundas dienā. (AV, VV, ZV)</li> <li>Organizē pieejamību darbiniekiem, nosakot „pieņemšanas laikus”, kad darbojas atvērto durvju princips un „domāšanas laiku”, kas paredzēts stratēģisku jautājumu analīzei. (AV, VV, ZV)</li> <li>Ar savu piemēru veido vidi, kurā e-pastu autori rūpīgi izvērtē adresātu sarakstu, lai nepārslogotu kolēģu informācijas telpu. (AV, VV, ZV)</li> <li>Nosaka prioritātes, izvērtējot reāli paveicamo darba apjomu. (AV, VV, ZV)</li> <li>Pilnveido darbinieku prasmes praktiskā stresa vadībā. (VV, ZV)</li> </ul>

## 4.6.2. Vadītāju atlases principi un efektīvākās metodes

Vadītāju atlase ir personāla vadības process, kura mērķis ir nodrošināt īsto cilvēku ar īstajām kompetencēm, īstajā laikā un īstajā vietā/amatā. Nākotnes vadītāju problēmas, lomas kompetences un prasības, kas aprakstītas iepriekšējās nodaļās, liecina, ka vadītāju darbs valsts pārvaldē būs izaicinošs, tāpēc kompetenti un motivēti vadītāji ir viens no kritiskajiem valsts pārvaldes panākumu virzītājspēkiem.

Latvijas gadījumā, saskaņā ar ekspertu viedokli, ne tikai vadītāju, bet arī darbinieku atlase kopumā notiek ļoti standartizēti un tehniski, stingri pieturoties pie pretendenta amata apraksta. Eksperti uzsvēra, ka ir nepieciešams ievērot elastīgāku pieeju: „(..) jūs drīkstat paņemt kādu, kas [pilnībā] neatbilst amata prasībām. Viņi drīkst to darīt, bet viņi saka, ka nedrīkst, jo tad uzreiz būšot tiesvedība. Ja mēs tā skatāmies uz personāla vadību, tad principā mēs uz priekšu netiekam.”

Raksturojot esošās problēmas vadītāju atlasē, eksperti izvērsa diskusiju par diviem aspektiem. Pirmkārt, vadītāju atlasī negatīvi ietekmē politiskais faktors. Diskusijā tika aktualizēts jautājums par to, kā visefektīvāk nošķirt politisko un profesionālo līmeni, proti, kur valsts pārvaldes kā organizācijas struktūrā ir robeža, kad amatu ieņem politiska persona un kad amatu ieņem profesionāļi. Pārmērīga politiskā faktora loma negatīvi ietekmē atbilstošāko pretendentu atlasī un iecelšanu amatā un liecina par valsts pārvaldes vājumu. Viens no šīs problēmas – politiskā faktora negatīvās ietekmes – risinājumiem ekspertu skatījumā ir centralizēta augstākā vadītāju atlase, kā arī vadītāju atlases funkcijas deleģēšana neatkarīgai institūcijai, piemēram, kā tas ir Lielbritānijā. Jānorāda, ka 2015. gada 9. jūnijā ir apstiprināti Ministru kabineta noteikumi Nr. 293 „Valsts tiesās pārvaldes iestāžu vadītāju atlases kārtība”<sup>391</sup>, saskaņā ar kuriem no 2015. gada 1. septembra augstākā līmeņa vadītāju atlase valsts pārvaldē būs centralizēta, un to vadīs Valsts kanceleja.

Otrkārt, Latvijas eksperti vērsa uzmanību uz to, ka lēmumu par pretendenta apstiprināšanu var ietekmēt komisijas locekļu personīgās vai profesionālās attiecības ar vadītāja amata pretendentu.

Balstoties uz literatūras analīzi un labākās prakses principiem personāla vadībā, ieteicams veikt valsts pārvaldes vadītāju atlasī, izmantojot šādus **principus**:

- **Centralizēta iestāžu vadītāju atlase** – lai nodrošinātu augstu atlases procesa kvalitāti un samazinātu interešu konflikta risku, iestāžu vadītāju atlase tiek plānota un organizēta centralizēti. To veic Valsts kanceleja, kā cilvēkresursu politikas veidotājs, nepieciešamības gadījumā piesaistot ārējos ekspertus prasību definēšanai un/vai pretendentu novērtēšanai.
- **Decentralizēta vadītāju atlase pārējiem vadības amatiem** – atlasī amatiem, kas organizāciju struktūrās būtu tieši vai pastarpināti pakļauti iestādes vadītājam, plāno un pārrauga iestādes vadītājs saskaņā ar Valsts kancelejas izstrādātu atlases politiku un vadlīnijām par pretendentu piesaistīšanas un novērtēšanas metodēm. Pamatatbildība par atlases norisi un lēmumu ir vakantā amata tiešajam vadītājam. Prakse liecina, ka lēmuma pieņemšana par konkrētā pretendenta izvēli savai komandai, aktivizē vadītāju gatavību motivēt un attīstīt šos darbiniekus, kā arī sekmīgāk risināt darba izpildes problēmas, ja tādas rodas, salīdzinājumam ar situāciju, kad gala atlases lēmumu pieņem kāds cits.
- **Atklāti konkursi** – lai palielinātu pretendentu skaitu konkursos uz valsts pārvaldes vadītāju amatiem, nepieciešams organizēt atklātus konkursus, kuros var piedalīties gan iekšējie kandidāti, gan pretendenti no citiem sektoriem un valstīm.
- **Uz kompetencēm balstīta prasību noteikšana** – tā kā valsts pārvaldē tiek iedzīvināta kompetenču vadības pieeja, prasības vadītāju amata pretendentiem atlases procesa ietvaros tiek definētas kompetenču kategorijās.
- **Sarežģīti attīstāmo kompetenču izvirzīšana priekšplānā** – veidojot konkursa nolikumu un nosakot prasības pretendentiem, jāizvērtē, kuras no amatā nepieciešamajām kompetencēm ir viegli un kuras – sarežģīti apgūstamas. Attiecīgi, tās kompetences, kuras attīstīt ir grūti, tiek norādītas kā prioritārās, ar augstāku svaru, vērtējot pretendentus atlasē. Piemēram, kompetence –

391 Pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/274668-valsts-tiesas-parvaldes-iestazu-vaditaju-atlases-kartiba>

„orientācija uz attīstību” vai „uzticamība” ir grūtāk attīstāma, nekā kompetence „prezentācijas prasmes”, tāpēc, izšķiroties starp diviem pretendentiem, lēmumu būtu primāri jābalsta uz grūti attīstāmo kompetenču salīdzinājumu. Sarežģītās situācijās vēlams piesaistīt profesionālus kompetenču novērtēšanas ekspertus jau amata prasību definēšanas posmā pirms konkursa nolikuma un novērtēšanas procesa plāna veidošanas.

- **Pretendentu motivācijas un vērtību analīze** – pretendentu personības kodolu veido viņu vērtības un motivācija. Pieņemot darbā vadītājus, kuru vērtības ir pretrunā ar valsts pārvaldes principiem, pastāv augsts risks, ka šie vadītāji nebūs motivēti, kā arī viņiem būs grūtības veidot pozitīvu un uz valsts pārvaldes mērķu sasniegšanu vērstu darba vidi iestādēs. Tādējādi ir būtiski, ka atlases posmā tiek izvērtētas pretendentu vērtības un motivācija darbam. Īpaši ieteicams atlasē meklēt pretendētus ar augstu publiskā sektora motivācijas līmeni, ko raksturo interese par politikas veidošanu, sociālais apzinīgums un vēlme darboties sabiedrības labā. Pētījumi liecina, ka augsta publiskā sektora motivācija pozitīvi korelē ar lojalitāti darbam valsts pārvaldē, labākām attiecībām darbavietā un nereti ar labāku darba kvalitāti.
- **Pieredzes dažādības novērtēšana** – šī principa īstenošanai jāatsakās no prasības par pieredzi valsts pārvaldes iestādēs kā obligātu priekšnoteikumu. Pētījumi citās ES valstīs liecina, ka atteikšanās no šīs prasības ļauj piesaistīt vadītājus ar augsti attīstītām vadības kompetencēm.<sup>392</sup>
- **Profesionāla un objektīva kompetenču novērtēšana** – kompetenču novērtēšana ir sarežģīts un laikietilpīgs process. Pētījumi liecina, ka pat prasmīgas novērtēšanas, kas ietver vairāku metožu izmantošanu, rezultātā atlasītā kandidāta faktiskais turpmākā darba vērtējums saskanēs ar sākotnējo kompetenču vērtējumu ne vairāk kā par 70%<sup>393</sup>. Tas nozīmē, ka, lai nodrošinātu profesionālu kompetenču novērtēšanu, vadītāju kompetences atlasē vērtē šim mērķim apmācīti iekšējie vai ārējie eksperti. Visiem pretendentiem tiek vērtētas vienas un tās pašas kompetences, izmantojot vienādas metodes.
- **Daudzveidīgu metožu izmantošana kompetenču novērtēšanā** – lai adekvāti novērtētu pretendentu kompetences, vēlams paredzēt, ka katra kompetence tiek vērtēta, izmantojot vismaz divas metodes. Piemēram, darbinieku vadīšanas kompetenci ieteicams vērtēt, izmantojot uzvedības interviju metodi un kādu no situāciju simulācijas metodēm. Starppersonu saskarsmes un vadības kompetenču novērtēšanai vēlams izmantot uz pretendenta reālās rīcības novērošanu balstītas metodes, piemēram, lomu spēles, prezentācijas vai situāciju analīzes uzdevumus.
- **Anonīma vērtēšana** – lai paaugstinātu vērtēšanas objektivitāti un izvairītos no psiholoģiskajām uztveres kļūdām, iespēju robežās novērtēšanu jāorganizē anonīmi. Šis princips primāri var tikt attiecināts uz rakstu darbu – nozares vīzijas vai stratēģisko plānu, situāciju analīzes uzdevumu rakstiskās analīzes vērtēšanu. Vērtētāji nedrīkst zināt darbu autoru pirms vērtējumu paziņošanas komisijai.
- **Attālināta vērtēšana** – lai palielinātu pretendentu loku, jāparedz, ka pretendentu vērtēšana var notikt attālināti, piemēram, izmantojot telefonkonferences vai videokonferences intervijas. Tādējādi var piekļūt pretendentiem, kuru esošā dzīves vai darba vieta ir ārpus Latvijas.

Lai veidotu pietiekamu un kvalificētu pretendentu loku vadītāju amatu atlasei, ieteicams izmantot šādas **pretendentu piesaistes metodes**:

- **Tiešā uzrunāšana.** Pieaugošā sabiedrības līdzdalība un sadarbība ar nevalstisko sektoru paplašinās cilvēku loku, kuriem būs saskare ar valsts pārvaldi. Veidojoties vakancēm valsts pārvaldē, vadītāji var tieši uzrunāt kādu no sadarbības partneriem citos sektoros. Tiešā

392 European Institute of Public Administration (EIPA). (2008). Top Public managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States. Pieejams: [http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426\\_Study\\_on\\_Senior\\_Civil\\_Service2.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/20101215131426_Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf) (skatīts 19.01.2015).

393 French, R., Rumbles, S. (2010). Chapter 9: Recruitment and Selection no grāmatas: Leading, Managing and Developing People, 3.izdevums. CIPD. Pieejams: [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/01F95685-76C9-4C96-B291-3D5CD-4DE1BE5/0/9781843982579\\_sc.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/01F95685-76C9-4C96-B291-3D5CD-4DE1BE5/0/9781843982579_sc.pdf)

uzrunāšana neizslēdz nepieciešamību pretendētājam piedalīties konkursā, taču tā palielina pretendentu skaitu, kuru kompetences jau ir daļēji pārbaudītas līdzšinējos sadarbības projektos.

- **Tiešā meklēšana, izmantojot vadītāju atlases uzņēmumus** – augstākā līmeņa vadītāju amatiem, kuros ir paredzamas grūtības piesaistīt kvalificētu pretendentu loku, var izmantot atlases uzņēmumus. To datu bāzēs var būt pretendenti, kas paši neatsauktos uz atlases sludinājumu, taču pēc uzrunāšanas var būt gatavi pieteikties konkursam.<sup>394</sup>
- **Atklāta konkursa izsludināšana valsts pārvaldē iekšēji un ārēji.** Lai sasniegtu potenciālos amata pretendētus, ziņa par konkursu jākomunicē, izmantojot dažādus informācijas kanālus, tostarp, valsts pārvaldes iekšējo portālu, attiecīgās iestādes mājas lapu, vakanču sadaļu portālā [www.lvportals.lv](http://www.lvportals.lv) un sociālos medijus.
- **Iepriekšējo konkursu rezultātu datu bāzes analīze** – automatizējot valsts pārvaldes personāla administrēšanas procesus, vēlams paredzēt arī vienotas atlases datu bāzes veidošanu, kurā uzturēt datus par pretendentiem, kas piedalījušies konkursos uz valsts pārvaldes vadītāju amatiem. Datu bāzes informāciju varētu izmantot, aicinot iepriekšējo konkursu pretendētus ar atbilstošu pieredzi piedalīties konkursos uz aktuālajām vadītāju amatu vakancēm.
- **Vadītāji un brīvprātīgie nevalstiskajās organizācijās (NVO)** - pētījumi liecina, ka cilvēkiem, kas iesaistās NVO aktivitātēs, ir paaugstināta publiskā sektora motivācija. Kā iepriekš aprakstīts, tā ir vēlama arī valsts pārvaldē strādājošiem.
- **Rotācija kā vakanču aizpildīšanas un attīstības metode.** Lai gan pētījumā veiktās ekspertu intervijas rāda, ka rotācijai Latvijas valsts pārvaldē līdz šim ir drīzāk negatīvs tēls un netiek uzsvērti pozitīvie piemēri, pasaules pieredze liecina, ka tā ir efektīvs vadītāju attīstības rīks, kas vienlaikus palīdz aizpildīt arī vadītāju amata vakances. Arī šajā gadījumā amata pretendentiem ir jāpiedalās konkursā.

Valsts pārvaldes vadītāju amatu pretendentu novērtēšanai, ieteicams izmantot šādas **pretendentu novērtēšanas metodes**:

- **Uzvedības/kompetenču novērtēšanas intervija** – strukturēta intervija, kuras ietvaros, pretendents, atbildot uz intervētāja iepriekš sagatavotiem jautājumiem, apraksta savu rīcību, domu gaitu un emocijas dažādās situācijās viņa līdzšinējā praksē. Pieredzējis atlases eksperts intervijas rezultātā, identificē pierādījumus, kas apliecina vērtējamo kompetenču attīstības pakāpi. Tomēr jānorāda, ka intervija ir laikietilpīgs process – divu stundu intervijā iespējams novērtēt ne vairāk kā 4 kompetences.
- **Strukturēta intervija pretendenta motivācijas un vērtību izziņošanai.** Kā norādīts atlases principos, pretendenta vērtību sistēmas saskaņā ar valsts pārvaldes vērtībām ir vadītāja panākumu pamatā. Šī intervija var tikt apvienota ar kompetenču novērtēšanas interviju.
- **Situāciju simulāciju uzdevumi starppersonu kompetenču novērtēšanai.** Kompetences, kas ietver vadītāja saskarsmi ar citiem, vēlams novērtēt, izmantojot metodes, kas ļauj dabā novērot pretendenta rīcību, piemēram, lomu spēles, prezentācijas darbiniekiem, „ienākošo dokumentu kastes” veida uzdevumi.
- **Situāciju simulāciju uzdevumi profesionālo un domāšanas kompetenču novērtēšanai,** piemēram, situāciju analīze ļauj novērtēt pretendenta domu gaitu, analītiskās un lēmumu pieņemšanas kompetences. Lai paaugstinātu šo metožu ticamību, vēlams, piemēram, pēc situācijas analīzes rakstiskā uzdevuma iesniegšanas, pārrunāt ar pretendentu viņa pieeju uzdevuma veikšanā.
- **Zināšanu pārbaudes** – profesionālo kompetenču, tostarp, izpratnes par nozari, tās attīstības prioritātēm, novērtēšanai var piemērot rakstiskas zināšanu pārbaudes.
- **Prezentācija** – valsts pārvaldes vadītāju amatos viena no būtiskām kompetencēm ir spēja iedvesmojoši komunicēt iestādes vai struktūrvienības vīziju darbiniekiem un/vai sabiedrībai.

394 O'Donnell, G., Normington, D. (2012). Charing Competitions: A guide to the approach of the Civil Service Commission. Pieejams: <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2012/04/Charing-Competitions-March-2012.pdf>



Prezentācija ļauj novērtēt komunikācijas kompetences, klausīšanās un stresa vadības prasmes. Prezentāciju var izmantot arī pretendentu valodas prasmju novērtēšanai.

- **Verbālās, loģiskās, matemātiskās inteligences testi** – īpaši testi, kas ļauj novērtēt kandidātu verbālās, loģiskās, matemātiskās spējas. Svarīgi, lai testi ir validēti un aprobēti lietošanai latviešu valodā. Šādus testus vēlams izmantot gadījumos, kad ir paredzams liels pieteikumu skaits – tie kalpos kā pretendentu sākotnējās atlases siets.
- **Atsauksmes** – pirms līguma slēgšanas ieteicams iegūt atsauksmes par pretendenta darbību no iepriekšējiem darba devējiem un/vai sadarbības partneriem. Atlases labā prakse paredz saskaņot atsauksmju avotus ar pretendentu, taču neparedz saskaņot pārrunājamus jautājumus. Atsauksmes var izmantot, lai iegūtu pierādījumus par kompetencēm, kur tas nav izdevies citu novērtēšanas posmu laikā, kā arī, lai iegūtu papildu informāciju jomās, kuras atlases gaitā iezīmējušās kā riskantas. Iegūstot atsauksmes, nepieciešams izmantot strukturētus jautājumus līdzīgi kā uzvedības intervijā, lūdzot atsauksmju devēju raksturot pretendenta rīcību noteiktās situācijās pagātnē.

Lai atlases process būtu efektīvs, ieteicams veidot vairāku posmu pieeju, kur katrā nākamajā posmā samazinās amata pretendentu skaits. Piemēram, pirmajā pakāpē izvērtējot pretendentu atbilstību formālajām izglītības u.c. kvalifikācijas prasībām, otrajā vadot kompetenču novērtēšanas interviju, trešajā organizējot dažādus klātienē uzdevumus. Kā norādīts vadītāju atlases principos, vēlams paredzēt, ka katru amatā nepieciešamo kompetenci vērtē, izmantojot vismaz divas metodes.

## 4.7. Vadītāju attīstības principi un pasākumi nākotnes vadītāju attīstībai

Vadības literatūrā nereti izskan debātes par to, vai par līderi ir jāpiedzimst, vai ir iespējams iemācīties būt līderim. Tendences un literatūras analīze, kas aprakstīta šajā pārskatā, liecina, ka, izmantojot piemērotas attīstības metodes, par līderi var kļūt. Kā netiešs pamatojums tam kalpo arī daudzie līderības un vadības kursi, tostarp, augstākās izglītības iestādēs Eiropā<sup>395</sup>.

### 4.7.1. Vadītāju-līderu attīstības principi

Nākotnes izaicinājumu risināšanai valsts pārvaldē būs nepieciešami vadītāji – līderi ar augstu orientāciju uz attīstību. Lai attīstītu esošo un jauno vadītāju kompetences nākotnes vajadzībām, nepieciešama kompleksa un sistēmiska pieeja. Priekšplānā jāizvirza mācīšanās prasmju un personīgās attīstības kā ikdienas ieradumu veidošana, kā arī katra vadītāja rūpes par savu personīgo (emocionālo, fizisko un intelektuālo) ilgtspēju.

Piedāvājums valsts pārvaldes vadītāju-līderu attīstībai veidots, pamatojoties uz ilgtspējīgas līderības koncepciju. Tāpat piedāvājuma pamatā ir ideja, par daudzpakāpju atbalstu līderības attīstībā, kur primārā atbildība par attīstību ir pašiem vadītājiem. Kopumā piedāvājumā aprakstītie attīstības pasākumi veidoti atbilstoši šādiem principiem:

- **Ilgspējīga vadītāju attīstība** – labākie vadītāju attīstības rezultāti ir sasniedzami, integrējot trīs iekšējos procesus<sup>396</sup>:
  1. Savas rīcības analīze (mācīšanās darbībā);
  2. Psiholoģiskā inteligence (skaidra personīgās misijas/dzīves jēgas apziņa, savu pienē-mumu, vajadzību un motivatoru izpratne);
  3. Fiziskā labklājība (efektīva stresa vadība un nepārtrauktas rūpes par savu fizisko formu).

395 Denhardt, J.V., Campbell, K.B. (2005). Leadership Education in Public Administration: Finding the Fit between Purpose and Approach. *Journal of Public Affairs Education*, Vol 11, No 3, pp.169-179.

396 Casserley, T., Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, Vol 42, No 6, pp 287-295.

Tradicionālās attīstības pieejas uzmanības centrā ir vadītāja sniegums, viņa darba rezultāti. Ilgtspējīgas līderības attīstības pieejā, savukārt, uzmanības centrā ir vadītāja kā cilvēka ilgtspēja, kas ir viņa snieguma un darba rezultātu priekšnoteikums.

- **Visu līmeņu atbildība un atbalsts vadītāju attīstībai** – tā paredz:

Personīgo atbildību par savu attīstību. Vadītāju gatavība paplašināt savu vadības metožu un pieeju arsenālu, atvērtība jaunām idejām un risinājumiem, spēja atspoguļot savu pieredzi un uz klausīt atgriezenisko saiti ir viens no nākotnes valsts pārvaldes panākumu pamatfaktoriem.

Augstākā līmeņa vadītāji kā attīstības virzītājspēks – pētījumi liecina, ka nozīmīgākie vidējā un zemākā līmeņa vadītāju attīstības virzītāji ir viņu augstākie vadītāji<sup>397</sup>. Pētījumos pozitīvi izcelta veiksmīgu privātā sektora uzņēmumu prakse, kur augstākā līmeņa vadītāji nākamo līderu attīstībai velta 25% sava laika<sup>398</sup>, veicinot darbinieku pašanalīzi, iesaistot izaicinošos uzdevumos, dodot atgriezenisko saiti. Augstākā līmeņa vadītāji ir arī pašattīstības paraugs nākamajiem līderiem.

- **Organizācijas atbalsts un zinātība** – Valsts kancelejas kā cilvēkresursu politikas plānotājas atbildība ir nodrošināt metodisku atbalstu vadītājiem, veidojot un piedāvājot dažādus līderības attīstības rīkus, ko vadītāji var izmantot darba procesā. Tāpat Valsts kanceleja nodrošina vajadzībām piemērotu pārresoru attīstības programmu veidošanu, tostarp nākotnes līderu programmas, centralizētu vadītāju attīstības pasākumu, vadītāju mobilitātes un attīstības rotācijas koordinēšanu, kopējā valsts pārvaldes vadītāju attīstības progresa novērtēšanu un attīstības vajadzību noteikšanu.
- **Sabiedrības atbalsts** – mediju attieksme pret valsts pārvaldes vadītāju attīstību liecina, ka sabiedrībā kopumā ir zema izpratne par vadītāju attīstības nepieciešamību, tā atspoguļo arī sabiedrības šaubas par godprātīgu resursu izmantošanu attīstībai. Nākotnes līderu attīstību veicinošs faktors būtu sabiedrības atbalsts, kuru var nodrošināt, demonstrējot sākotnējos vadītāju attīstības rezultātus, kā arī skaidrojot attīstības nepieciešamību kontekstā ar pārmaiņām vadītāju lomā.
- **Piemērotu un efektīvu attīstības metožu izvēle** – lai vadītājs kļūtu par līderi, kas spēj transformēt organizāciju, uzturēt un kāpināt efektivitāti, orientāciju uz sabiedrības vajadzībām un sadarbību, kā valsts pārvaldes pamatvērtības, līderībai jāizpaužas praksē, tāpēc tā jāpārvērš sajūtās un rīcībā. Līderības kompetenču attīstība sākas ar sevis izpratni. Vadītājiem jāmacās darbībā, kā arī, izmantojot simulācijas, lomu spēles, reverso konsultēšanu un citas praktiskas metodes<sup>399</sup>.
- **„Iegremdēšanās” pieeja nākotnes kompetenču attīstībai** – pieeja paredz, ka vadītāji aktīvi un mērķtiecīgi iesaistās notikumos/lomās, kas būtiski atšķiras no viņu līdzšinējās pieredzes, lai personīgi izjustu un iegūtu izpratni par problēmām no cita skatu punkta. Piemēram, gados jauni vadītāji noteiktu laiku strādā īpašā apgūrbā, kas ar pievienotiem svāriem un polsteriem rada kustību ierobežojumus, kurus piedzīvo gados vecākie darbinieki. Šī pieeja ir efektīva dažādības vadības un empātiskas pārmaiņu vadības kompetenču attīstīšanai.
- **Attīstības nepārtrauktība** – šis princips paredz, ka nākotnes līderu attīstība valsts pārvaldē pastāvīgi turpinās. Sagaidāmo pārmaiņu un sarežģītības tendences liecina, ka vadītājiem būs nepieciešamas arvien jaunas prasmes tādu izaicinājumu risināšanai, kurus šobrīd pat nav iespējams skaidri apzināt.

397 Yip, J., Wilson, M., Centre for Creative Leadership. (2008). Developing Public Sector Leaders in Singapore. Pieejams: <http://www.experiencedrivendevelopment.com/wp-content/uploads/2013/11/LOE-Singapore.pdf>.

398 OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century. Paris: OECD. Pieejams: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century\\_9789264195035-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/public-sector-leadership-for-the-21st-century_9789264195035-en#page7) (skatīts 09.01.2015.)

399 Johansen, B. (2012). Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers.

## 4.7.2. Ieteicamie pasākumi vadītāju-līderu attīstībai

Šajā apakšnodaļā aprakstītie pasākumi strukturēti divās grupās. Pirmkārt, raksturoti pašattīstības pasākumi, kurus vadītāji var īstenot nekavējoties un bez īpaša ārēja atbalsta. Otrā pasākumu grupa raksturo valsts pārvaldes kā darba devēja mērķtiecīgi plānotus un organizētus vadītāju attīstības pasākumus.

### Vadītāju – līderu pašattīstības pasākumi/metodes

- **Regulāra pašanalīze** – vadītāji veido un nostiprina ieradumu ar nedēļas vai divu intervālu pārdomāt šajā laika periodā iegūtās atziņas, zināšanas un prasmes. Refleksija par jautājumiem – kādas līderības kompetences konkrētajā nedēļā ir izdevies demonstrēt, kā iespējams pilnveidot savu darbību nākamajā nedēļā, palīdz nodrošināt nepārtrauktu attīstību.
- **Spēcīgu līderu novērošana** – vadītāji novēro un mērķtiecīgi analizē tādu līderu uzvedību, kurus viņi apbrīno, pievēršot uzmanību līderu komunikācijas saturam, formai un rīcībai. Vadītāji izvērtē iespēju pārņemt vai izmēģināt savā praksē kādu no novērotajām metodēm.
- **Eksperimentēšana, jaunu metožu un pieeju izmantošana** – vadītājiem jāapzinās, ka vadības stilu dažādošana paaugstina viņu efektivitāti un darba rezultātus. Piemēram, vadītāji, kas ikdienā regulāri iesaista savus padotos lēmumu pieņemšanā, izmēģina skaidru savas vīzijas un mērķu komunikēšanu, kas nepakļaujas apspriešanai. Savukārt uz autoritāru stilu orientētiem vadītājiem ieteicams izmēģināt konsultatīvāku pieeju, piemēram, atsevišķus lēmumus iekļaujot apspriešanai darbinieku sapulcēs.
- **Pēc pasākuma analīze** – vadītāji regulāri praktizē notikumu analīzi, kas paredz, ka pēc katra nozīmīga pasākuma – vairākas reizes dienā – vadītājs īsi izvērtē – ko un kā šajā situācijā varētu pilnveidot, lai sasniegtu labākus rezultātus. Pēc pasākuma analīzes metode paredz, ka sevis un citu vainošana nav pieļaujama, priekšplānā ir orientācija uz nākotni un mācīšanos no kļūdām.
- **Iesaistīšanās neierastās aktivitātēs** – lai stimulētu izpratni par dažādību, vadītāji mērķtiecīgi meklē veidus, lai kontaktētos ar dažādām sabiedrības grupām. Šīs aktivitātes lielā mērā var notikt ārpus darba, piemēram, piedaloties labdarības akcijās, ceļojot, izmēģinot jaunus hobijus u.tml.
- **Aktuālo vadības un līderības pētījumu studijas** – vadītāji seko līdzi atzītāko vadības augstskolu un līderības attīstības centru ziņām un publikācijām sociālajos medijos.

Lai vadītāji izmantotu iepriekš aprakstītās attīstības metodes, jānodrošina, ka viņi apzinās savu atbildību kompetenču attīstībā. Tāpat vēlams nodrošināt sākotnēju vadītāju apmācību šo metožu izmantošanā. Lai pašattīstība nostiprinātos kā vadītāju ikdienas paradums, augstākā līmeņa vadītājiem jādemonstrē šādas rīcības piemērs. Valsts pārvaldē jāturpina kompetenču attīstības novērtēšana kā daļa no ikgadējās darba izpildes vērtēšanas, šajā procesā atkārtoti uzsverot pašu vadītāju atbildību par savu attīstību.

### Tiešo vadītāju un/vai Valsts kancelejas organizēti pasākumi

Valsts kancelejai kā centrālajai iestādei cilvēkresursu stratēģijas iedzīvināšanai ieteicams organizēt pasākumus dažāda līmeņa vadītāju attīstībai, tostarp:

- **Vadlīnijas un praktisks atbalsts augstākā līmeņa vadītājiem savu padoto attīstīšanai.** Vadlīnijās jāietver informācija par dažādām ikdienā izmantojamām vadītāju attīstīšanas metodēm, šo metožu izmantošanas mērķi un procesu. Tāpat nepieciešams plānot apmācību par vadītāju attīstības un pašattīstības metodēm, ko var organizēt kā atsevišķu pasākumu vai kā daļu no vadītāju attīstības programmas.
- **Reversā konsultēšana.** Tā paredz, ka tradicionālās konsultēšanas vietā, kad pieredzējis vadītājs konsultē jauno, jaunais – konsultē pieredzējušo kolēģi. Šo pieeju var izmantot apgūstot zināšanas un prasmes informācijas apstrādes un jauno rīku lietošanā, sociālo mediju prasmes. Tāpat reversā konsultēšana var būt noderīga, strādājot ar dažādām sabiedrības grupām, tā

palīdz izprast, piemēram, cilvēku ar īpašām vajadzībām prioritātes, dažādu kultūru pārstāvju viedokļus u. tml.

- **Lomu maiņa.** Tā paredz, ka, piemēram, Izglītības ministrijas ierēdnis īslaicīgi veic skolotāja darbu vai Finanšu ministrijas nodokļu jomas ierēdnis pavada kāda privātā sektora uzņēmuma vadītāju uz sarunām ar Valsts ieņēmumu dienestu. Lomu maiņas mērķis ir izprast citas grupas pārstāvju intereses un vajadzības, lai no valsts pārvaldes perspektīvas spētu efektīvāk strādāt sabiedrības labā. Lomu maiņa var tikt izmantota ne tikai kā attīstības metode, bet arī kā mediācijas un sarežģītu konfliktu risināšanas metode.
- **Mobilitāte – vadītāju rotācija.** Lai paplašinātu vadītāju izpratni par dažāda rakstura jautājumiem, veicinātu viņu elastību un dažādotu vadības pieredzi, vadītājiem ir vēlams darba pieredze dažādās organizācijās un sektoros. Vadītājiem, kas savu karjeru pilnībā veidojuši valsts pārvaldē, būtu vēlams veidot iespējas stažēties privātā sektora vai nevalstiskā sektora organizācijās. Mobilitātes mērķis ir panākt, ka iestāžu augstākā līmeņa vadītājiem ir vismaz divu sektoru un/vai divu nozaru pieredze.
- **Mērķtiecīgi vadīta pieredzes apmaiņa** – pasākums ietver nelielas (6 – 10 dalībnieku) vadītāju grupas savstarpēju dalīšanos zināšanās un pieredzē par iepriekš noteiktu tēmu. Pieredzes apmaiņas pasākumus sākotnēji koordinē Valsts kanceleja, kas piesaista profesionālu pasākumu moderatoru. Perspektīvā, attīstoties iekšējai moderēšanas kompetencei, pasākumus var vadīt Valsts kancelejas eksperti vai valsts pārvaldes iestādes rotācijas kārtībā. Pasākumu tēmas nosaka vadītāju darbā aktuālās problēmas, piemēram, kā vadīt komandu, kur daļa darbinieku strādā attālināti; kā motivēt darbiniekus attīstīties.
- **Attīstības projektu veidošana/mācīšanās darbībā** – līdzīga līmeņa (organizācijas hierarhijā) vadītāju komandu veidošana ar mērķi īstenot sarežģītu un nozīmīgu projektu.<sup>400</sup> Pētījumi liecina, ka izaicinoši uzdevumi ir visnozīmīgākais līderības attīstības veicinātājs.<sup>401</sup>
- **Kompleksa vadītāju attīstības programma**, kas vērsta uz ilgtspējīgas vadības un orientācijas uz attīstību veidošanu. Tā ietver
  - Vadītāju pieredzes paplašināšanu, radot iespējas darboties dažādās neierastās vidēs un kontekstos.
  - Dziļļu un profesionāli vadītu pašanalīzi – savas dzīves misijas, vērtību, motivatoru un pieņemumu apzināšanu.
  - Prasmju un ieradumu attīstīšanu rūpēm par savu fizisko ilgtspēju.

Vadītāju attīstības programmā vēlams iesaistīt visu līmeņu vadītājus, hronoloģiski organizējot pirmās programmas grupas augstākā līmeņa vadītājiem, kam sekotu vidējā un zemākā līmeņa vadītāji.

Lai pārliecinātos par attīstības pasākumu atdevi un efektivitāti, ir svarīgi veikt attīstības progresa novērtēšanu. Literatūras avoti apliecina, ka jēgpilna attīstības rezultātu novērtēšana valsts pārvaldē ir ļoti sarežģīta<sup>402</sup>. Biežāk izmantotā novērtēšanas metode – dalībnieku anketēšana par apmierinātību ar konkrēto attīstības pasākumu, kas parasti notiek pasākuma noslēgumā, neļauj izvērtēt mācību patieso atdevi, jo dalībnieku apmierinātība ar mācību procesu un pasniedzēju ne vienmēr tieši korelē ar mācību rezultātiem. Situācijās, kad attīstības mērķis ir pilnveidot grūti attīstāmas kompetences, piemēram, orientāciju uz attīstību, mācību procesa gaitā dalībnieki agri vai vēlu izjūt psiholoģisko diskomfortu, kas savukārt var negatīvi ietekmēt apmierinātību ar mācībām un/vai pasniedzēju.

Objektīva vērtējuma iegūšanu sarežģī arī fakts, ka, attīstot kompleksas kompetences, izmaiņas vadītāju uzvedībā un sniegtā nav gaidāmas tūlīt pēc attīstības pasākumu norises. Pamanāmi un attiecīgi – novērtējami attīstības rezultāti uzvedībā var izpausties ne ātrāk kā pēc 2-3 mēnešiem, savukārt tikai pēc apmēram 6 mēnešiem var spriest, vai izmaiņas vadītāja uzvedībā būs noturīgas. Tādējādi, attīstības pasākumu novērtēšanai nepieciešams iedzīvināt daudzpakāpju novērtēšanas pieeju, kas vienlaikus kalpo par informācijas avotu tālāko attīstības vajadzību noteikšanai vadītājiem.

400 Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2011). The Leadership pipeline: How to build the leadership powered company. Jossey-Bass.

401 Yip, J., Wilson, M., Centre for Creative Leadership. (2008). Developing Public Sector Leaders in Singapore. Pieejams: <http://www.experiencedrivendevelopment.com/wp-content/uploads/2013/11/LOE-Singapore.pdf>.

402 Warhurst, R.P. (2012). Leadership development as identity formation: middle managers leadership learning from MBA study. *Human Resource Development International*. 15:4, pp.471-487.

# V LATVIJAS VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBAS SCENĀRIJI 2015. – 2025. GADAM

Valsts pārvaldes attīstības scenāriju veidošanas mērķis ir noteikt divus iespējamus valsts pārvaldes attīstības virzienus līdz 2025. gadam. Saskaņā ar iepirkuma tehniskajā specifikācijā sākotnēji definētajām prasībām ir izstrādāti un šajā dokumentā aprakstīti divi alternatīvi valsts pārvaldes attīstības scenāriji:

1. ja turpinās jau sāktās reformas cilvēkresursu politikas jomā un reformu gaita paliek nemainīga;
2. ja reformas tiek vērstas uz jaunās paaudzes piesaisti un integrēšanu valsts pārvaldē un aktīvu rīcību attiecībā uz paaudžu sadarbību un novecošanās jautājumu risināšanu.

**Šajā dokumentā aprakstītie valsts pārvaldes attīstības scenāriji var tikt izmantoti:**

- Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas pilnveidošanai un cilvēkresursu attīstības koncepcijas izstrādei laika periodam no 2019. gada;
- Valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības institucionālā modeļa pilnveidošanai;
- Jaunu ar valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstību saistītu politikas iniciatīvu apspriešanai un ieviešanai valsts pārvaldē.

## 5.1. Scenāriju izstrādē izmantotā pieeja

**Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenāriju izstrādē izmantotā metodoloģiskā pieeja paredz to, ka:**

1. Scenāriji izstrādāti organizāciju attīstības teorijas un sistēmu teorijas ietvaros;
2. Scenāriju attīstības kursa noteikšanai izmantotas vairākas nosacījumu dimensijas (sk. 5.1. attēlu);
3. Attīstības prognožu raksturojumam izmantots organizāciju efektivitātes modelis (sk. 5.2. attēlu).

Valsts pārvaldes attīstības scenāriji izstrādāti organizāciju attīstības teorijas un sistēmu teorijas ietvaros. Organizāciju attīstības teorija ir teorētiska un praktiska disciplīna, kas paredz organizācijas darbības snieguma uzlabošanu un pārmaiņu vadīšanu, attīstot organizācijas darbinieku zināšanas un efektivitāti. Šīs teorijas piekritēji<sup>403</sup> aizstāv ideju, ka, organizācijas mērķu sasniegšana un pašas organizācijas attīstība ir cieši saistīta ar organizācijas cilvēkresursu vadības un kultūras attīstības jautājumiem.

**Organizāciju attīstības teorijas izvēles pamatā ir vairāki faktori:**

- Abi scenāriji aplūko cilvēkresursu vadības risinājumus;
- Izaicinājumi, ar ko saskaras valsts pārvaldes organizācijas ne tikai Latvijā, bet arī citās ES valstīs, mudina valsts pārvaldes organizācijas pakāpeniski veikt apjomīgas un nozīmīgas pārmaiņas valsts pārvaldes kultūrā, institucionālajā struktūrā, procesos u. tml., savukārt organizāciju attīstības teorija piedāvā skatījumu, kā vadīt pārmaiņas;

403 Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley; Argyris, C. & Schon, D. (1995). „Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice”. FT Press; Bradford, D.L. & Burke, W.W. eds, (2005). *Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer; Schein, E. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Volume 1. Prentice Hall Organizational Development Series.



- Scenāriju izstrādē izmantots sistēmisks skatījums uz valsts pārvaldes attīstību, t.i., scenārijos analizētie saturiskie jautājumi tiek aplūkoti to kopsakarībās, paredzot to savstarpējo mijiedarbību un ietekmi. Sistēmu teorija paredz, ka organizācijas ir:
  - atvērtas sistēmas: to robežas nav stingras, un tās pastāvīgi apmainās ar ārējo vidi ar informāciju, dažādiem resursiem u.c.;
  - sistēma, kas ir vairāk nekā tās atsevišķu elementu summa. Tās ieguvumi vai zaudējumi rodas no sistēmas elementu savstarpējām attiecībām un elementu mijiedarbības ar citām sistēmām<sup>404</sup>;
- Scenāriju satura izstrādē izmantotais organizāciju efektivitātes modelis, ir izstrādāts organizāciju attīstības teorijas un sistēmu teorijas ietvaros.

Scenāriji tika veidoti, izmantojot laika perspektīvu „no tagadnes uz nākotni”, kas nozīmē, ka pie atšķirīgiem rezultātiem nākotnē var nonākt, ja tiek īstenotas dažādas rīcības stratēģijas un atšķirīgs rīcības kurss. Lai iezīmētu vispārējo rīcības kursu katrā no scenārijiem, to izstrādē izmantotas vairākas nosacījumu dimensijas, ko noteica valsts pārvaldes attīstības tendenču analīze (1. nodaļa).

Ilustratīvi nosacījumu dimensiju izmantošana abu scenāriju rīcības kursa noteikšanai parādīta 5.1. attēlā, kur centrā parādīta abu scenāriju sākotnējā jeb izejas pozīcija, savukārt katra scenārija ietvaros paredzēts noteikts rīcības virziens.

**5.1.attēls. Nosacījumu dimensijas attīstības virzienu noteikšanai scenāriju izstrādē**



Nozīmīgāko attīstības tendenču raksturošanai abos valsts pārvaldes attīstības scenārijos ir izmantots organizāciju efektivitātes modelis<sup>405</sup> (turpmāk tekstā – OEM), kurš redzams 5.2. attēlā. Šis modelis tika izvēlēts, jo tas aptver aktuālākās jomas, kas attiecas uz valsts pārvaldes attīstību.

404 Bolman, L.G.& Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations*. Jossey – Bass Publishers.

405 G. Dāvidsone. *Organizāciju efektivitātes modelis*. O.D.A., 2008.

Kā parādīts 5.2. attēlā, nozīmīgākie organizācijas veidojošie elementi modelī ir sakārtoti četrās grupās jeb dimensijās:

- Stratēģija,
- Organizācijas dizains,
- Cilvēki,
- Organizācijas kultūra.

Trīs no dimensijām, izņemot stratēģiju, kas veido jebkuras organizācijas darbības pamatu, sīkāk sadalās vēl trīs organizācijas apakšelementos. Organizācijas dizainu veido struktūra, procesi, amati. Cilvēku dimensiju veido kompetences, motivācija, lojalitāte pret organizāciju. Organizācijas kultūru veido vērtības, līderības stils un attiecības organizācijas iekšienē un saskarsmē ar ārpusauli.

**5.2. attēls. Organizāciju efektivitātes modelis (autore G. Dāvidsone, reģistrēts kā Eiropas Kopienas dizaina paraugs)**



5.1. tabulā ir parādīts, kā valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības tendenču nozīmīgākie saturiskie jautājumi, kas veido arī teorijas pārskata par valsts pārvaldes attīstības tendencēm publiskajā sektorā ES valstīs un vadītāju un līderu lomām un kompetencēm struktūru, iekļaujas OEM dimensijās un elementos.

**OEM modelis veido šādas pamatnostādnes scenāriju izstrādē:**

- Saskaņā ar pētījumam izvirzītajām prasībām scenāriji tiek veidoti nākotnes situācijas valsts pārvaldē modelēšanai, pamatojoties uz valsts pārvaldes cilvēkresursu politiku. Izmantojot OEM pieeju scenāriju izstrādē, tas nozīmē, ka cilvēkresursu politika, kas aprakstīta Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcijā<sup>406</sup> un dokumentā „Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam”<sup>407</sup> veido sākotnējo stratēģijas pamatu scenāriju modelēšanai, savukārt cilvēku un organizācijas kultūras dimensija, un ar cilvēkresursu vadību saistītie procesi organizācijas dizaina dimensijā veido galveno instrumentu kopumu, kas plašāk aprakstīti katra scenārija sadaļā „Prognozētā situācijas attīstība”.
- Izmaiņas, kas mērķtiecīgi tiek īstenotas vai ārēju apstākļu ietekmē rodas vienā no OEM kā sistēmas elementiem vai dimensijām, ietekmē arī citas dimensijas un to elementus. Šī pazīme ir izmantota valsts pārvaldes attīstības scenāriju veidošanā, prognozējot atšķirīgus attīstības fokusus un ar tiem saistītās pārmaiņas abos attīstības scenārijos. Pirmajā gadījumā fokusā ir organizācijas dizaina dimensija, otrajā – organizācijas kultūras dimensija.

406 Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=4231> (skatīts 25.01.2015.)

407 Pieejams: <http://tap.mk.gov.lv/mk/tap/?pid=40328566> (skatīts 25.01.2015.)

- Abi scenāriji veidoti pie sākotnēji vienādiem valsts pārvaldes attīstības stratēģiskajiem uzstādījumiem, ko nosaka vidējā termiņa stratēģija Latvija 2030 un Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2014. – 2020. gadam.
- Kaut arī visas organizācijas veido vieni un tie paši OEM elementi, to saturs un kombinācija dažādās organizācijās ir atšķirīgi. Līdz ar to atšķiras arī katras organizācijas potenciāls un risinājumi, kā sasniegt rezultātus un darba efektivitāti.<sup>408</sup>

**5.1. tabula. Valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības tendenču saturiskais tvērums OEM**

OEM dimensija	OEM elementi	Valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības jautājumi
<b>Stratēģija</b>	-	Cilvēkresursu attīstības politika un stratēģijas, stratēģiskais kurss un stratēģiskie rīcības virzieni, politikas plānošana un ieviešana.
<b>Organizācijas dizains</b>	<b>Organizācijas struktūra</b>	Valsts pārvaldes un cilvēkresursu pārvaldības institucionālais modelis, funkciju sadalījums un specializācijas pakāpe, centralizācija un decentralizācija, struktūras veidi, struktūras ietekme uz lēmumu pieņemšanu.
	<b>Procesi</b>	Izmaiņas organizācijas procesos, personāla vadības procesi, darba organizācija, piemēram, elastīgs darba laiks un attālināts darbs. Izzūdošie un jaunie procesi.
	<b>Amati</b>	Darba saturs, atbildību sadalījums, izzūdošie un jaunie amati.
<b>Cilvēki</b>	<b>Kompetences</b>	Nepieciešamās un pieejamās kompetences, kompetences, kas būs aktuālas nākotnē, vadītāju kompetences.
	<b>Motivācija</b>	Dažādu paaudžu darbinieku motivācija, motivācijas sistēma augsti kvalificētu darbinieku noturēšanai un jaunu speciālistu piesaistei.
	<b>Lojalitāte</b>	Darbinieku apmierinātība ar darbu, darbinieku iesaistīšanās, valsts pārvalde kā pievilcīgs darba devējs.
<b>Organizācijas kultūra</b>	<b>Vērtības</b>	Valsts pārvaldes vērtības, valsts pārvaldes kā darba devēja vērtības.
	<b>Līderības stils</b>	Vadītāju lomas un funkcijas, līderības stils, vadītāju personāla vadības prasmes, līderu kompetences.
	<b>Attiecības</b>	Paaudžu sadarbība, iekšējā sadarbība, sagaidāmās izmaiņas vadītāju un darbinieku attiecībās.

#### Ierobežojumi scenāriju izstrādē:

- OEM izmantošana scenāriju veidošanā priekšplānā izvirza valsts pārvaldes kā organizācijas iekšējos jautājumus: struktūru, procesus, kompetences u.tml. Ārējie faktori (piemēram, notiekošās un perspektīvās izmaiņas sabiedrības struktūrā, iedzīvotāju skaita samazināšanās, tehnoloģiju progress u.c.) ir ņemti vērā šo scenāriju izstrādē, tomēr netiek detalizēti analizēti to izstrādes gaitā un aprakstā;
- Scenāriji izstrādāti saskaņā ar pasūtītāja noteiktajiem scenāriju pamatvirzieniem, tāpēc citu scenāriju alternatīvas netika aplūkotas;
- Scenāriju izstrādē saskaņā ar pētījumam sākotnēji izvirzītajām prasībām centrālā vieta ierādīta iespējamiem cilvēkresursu politikas un prakses attīstības virzieniem valsts pārvaldē nākotnē. Citiem valsts pārvaldes attīstības jautājumiem abos scenārijos ir sekundāra nozīme.

408 G. Dāvidsone. *Organizāciju efektivitātes modelis*. O.D.A., 2008., 22. lpp.

## 5.2. Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu pašreizējais attīstības virziens un nozīmīgākie izaicinājumi

Valsts pārvaldes un cilvēkresursu politikas attīstība valsts pārvaldē nav atraujama no ārējās vides ietekmēm. Līdz ar to, turpinot uzņemto reformu kursu un izstrādājot un ieviešot jaunas politikas iniciatīvas, valsts pārvaldei jāērķinās ar vairākiem izaicinājumiem, ko izraisa ekonomiskie, sociālie un politiskie faktori. Šajā nodaļā sniegts pārskats par nozīmīgākajiem izaicinājumiem un grūtībām, ar ko saskaras valsts pārvalde Latvijā, par ko liecina intervēto ekspertu viedoklis un līdzīgi – saskaņā ar literatūras pārskatā par valsts pārvaldes attīstības tendencēm citās valstīs minēto – valsts pārvaldes institūcijas citās ES valstīs. Šīs ietekmes ir ņemtas vērā, izstrādājot Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenārijus.

### ■ **Valsts pārvaldes publiskais tēls nav pozitīvs**

Pētījumā intervētie eksperti atzīst, ka Latvijas valsts pārvaldes tēls sabiedrības acīs nav objektīvs un ir negatīvs, nekā tas ir realitātē. To ietekmē valsts pārvaldes komunikācijas pieeja un saturs, nepievēršot uzmanību valsts pārvaldes ziņas nodošanas mērķiem, ziņu stratēģiskai pēctecībai un skaidrībai no mērķa grupu uztveres viedokļa.

### ■ **Politikas plānošanas process ir pārmērīgi pakļauts politisko partiju interesēm un to ierobežo plānošanas kompetenču trūkums**

Politiskais faktors būtiski apgrūtina politikas un attīstības plānošanu un negatīvi ietekmē civildienesta darba efektivitāti. Iegūstot kontroli pār nozares budžetu, politiskās partijas ietekmē nozaru attīstību, kas ne vienmēr ir saskaņā ar spēkā esošajiem plānošanas dokumentiem un sabiedrības vajadzībām.

Politisko iniciatīvu ieviešanas progresa un rezultātu novērtēšana notiek fragmentāri, nepietiekamā apjomā. Plānošanas dokumentu izpildes starpposma (*mid-term*) un noslēguma (*ex-post*) novērtēšanas process un sasniegtie rezultāti nespēj pārliecināt sabiedrību par valsts pēctecīgu attīstību un lietderīgu valsts budžeta izlietojumu.

### ■ **Valsts pārvaldē pieaug vajadzība sadarbībai**

Pētījuma ietvaros intervētie eksperti atzīst, ka Latvijā trūkst sadarbības visos valsts pārvaldes organizācijas līmeņos: gan vienas iestādes ietvaros, gan viena resora iestāžu starpā, gan pārresoru līmenī. Sadarbība ar sabiedrību pēdējos gados valsts pārvaldē ir būtiski uzlabojusies, iesaistot pilsoniskās organizācijas politikas izstrādes procesā. Tomēr starpprozaru sadarbību ietekmē „savu kontaktu” tīklu veidošana gan iestādes ietvaros, gan resora, gan starpprozaru līmeņos. Konkrētai personai mainot vai pametot vietu šajā tīklā, tiešā veidā tiek ietekmēti uzsāktie darbi vairākiem citiem šādiem tīkliem.

### ■ **Zema pārmaiņu vadības kapacitāte valsts pārvaldē**

Ārējās vides nepastāvība un reformu nepieciešamība, lai sekmīgi virzītos uz efektīvu un profesionālu valsts pārvaldi, prasa nekavējošu un elastīgu rīcību, taču valsts pārvaldes iekšējā darba kultūra neveicina nepieciešamās pārmaiņas. Papildus tam valsts pārvaldes vadītājiem ir nepietiekoši attīstītas pārmaiņu vadības prasmes, kas rada grūtības uzņemties ar pārmaiņu vadību saistītus riskus. Tas skaidrojams ar valsts pārvaldes darba organizācijai raksturīgo stabilitāti, t.sk., stratēģiskās plānošanas jomā, kā arī procedūru ievērošanu. Stabilitāte, kas ir nozīmīgs motivators daudziem, kas uzsāk darbu valsts pārvaldē, perspektīvā var kļūt par valsts pārvaldes attīstību kavējošu faktoru, jo neveicina darbinieku atvērtību pārmaiņām.

### ■ **Valsts pārvaldes darbinieku vecuma un dzimuma struktūra neveicina civildienesta darbības efektivitāti**

Kā liecina valsts pārvaldē strādājošo vecuma struktūras analīze (sk. 2.2. nodaļu), Latvijas ministrijās strādājošo vecuma struktūrā gados jaunu nodarbināto īpatsvars ir augsts (nodarbinātie vecumā līdz

49 gadiem visās ministrijās pārsniedz 70%), to padotības iestāžu vecuma struktūrā ievērojami lielāks ir gados vecākās paaudzes īpatsvars. Šādā situācijā pieaug vajadzība mērķtiecīgi apzināt dažādu vecuma grupu darbiniekiem raksturīgās vajadzības, priekšrocības un ierobežojumus, kā arī risināt paaudžu sadarbības jautājumus. Kā tika norādīts literatūras pārskatā par valsts pārvaldes attīstības tendencēm publiskajā sektorā, gados jaunie darbinieki, kam darbs valsts pārvaldē bieži vien ir pirmā darba pieredze, ir tikko sākuši attīstīt savas kompetences un līdz ar to bieži vien nav spējīgi patstāvīgi nodrošināt efektīvu darbu un kvalitatīvus darba rezultātus. Savukārt gados vecākie darbinieki ir kritiski noskaņoti pret pārmaiņām un jaunu iniciatīvu ieviešanu. Darba pieredzes, kompetenču, darba stila un vairāku citu raksturojumu atšķirības bieži vien ir cēlonis starppaaudžu konfliktiem, kas ne tikai apgrūtina veiksmīgu sadarbību, bet arī mazina kopējo darba efektivitāti un ierobežo jaunu politikas iniciatīvu ieviešanas tempu valsts pārvaldē.

Valsts pārvaldē Latvijā nodarbināto dzimuma struktūra parāda nemainīgu dzimumu sadalījuma tendenci: vairāk nekā divas trešdaļas no valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir sievietes (sk. 2.2. nodaļu). Šāda dzimuma struktūra var būt par šķērslī to kompetenču pietiekamībai un attīstībai valsts pārvaldē, kas vairāk raksturīgas vīriešiem, piemēram, IKT apguve un izmantošana, analītiskās kompetences u.c., kā arī kavēt tādas organizācijas kultūras attīstību valsts pārvaldē, kas vērsta uz dažādu grupu (vecuma, dzimuma u.tml.) veiksmīgu sadarbību valsts pārvaldē.

#### ■ **Aizvien pieaug cīņa par talantiem un darbinieku noturēšanas izaicinājumi**

Samazinoties darbaspēka piedāvājumam darba tirgū un pieaugot pieprasījumam pēc darbiniekiem pakalpojumu un citās nozarēs, palielinās konkurence par jaunu darbinieku piesaistišanu visās nozarēs, tajā skaitā – valsts pārvaldē. Valsts pārvaldei ir grūtības noturēt darbiniekus salīdzinoši zemā atalgojuma un ierobežotu citu motivācijas veidu dēļ. Tāpēc valsts pārvaldei daudzējādā nozīmē ir grūti piedalīties pieaugošajā konkurencē par talantiem, un tai ir jāpiedāvā citi pievilcīgi risinājumi.

#### ■ **Mainās vadītāju loma – no formālas uzraudzības uz līderību**

Visi iepriekš nosauktie un vēl citi izaicinājumi, ar ko saskaras valsts pārvalde mūsdienās, priekšplānā izvirza jautājumu par valsts pārvaldes visu līmeņu vadītāju lomu valsts pārvaldes turpmākā attīstībā. Ekspertu intervijās teiktais liecina, ka stratēģiskās vadības kapacitāte, kas ietver gan vispārējās, gan personāla vadības kompetences, valsts pārvaldē ir nepietiekama.

Aizvien lielāku nozīmi darbinieku motivēšanā un attīstībā, it īpaši, jaunāko paaudžu darbinieku vidū, iegūst vadītāji, kas ar savu personisko piemēru, iedvesmo, motivē, stimulē darbinieku attīstību un veicina iniciatīvas uzņemšanos un darbinieku iesaistišanos. Kā tika norādīts pētījumos par valsts pārvaldes attīstības tendencēm publiskajā sektorā ES valstīs un par vadītāju un līderu lomu un kompetencēm, nākotnē pieaug vadītāju loma jaunu sadarbības attiecību veidošanā ne tikai valsts pārvaldes ietvaros, bet arī attiecībās ar citu nozaru organizācijām un sabiedrību kopumā, kas prasa no vadītājiem augstu starppersonu saskarsmes un sadarbības vadības efektivitāti.

## 5.3. Valsts pārvaldes attīstības scenāriji

**Abi valsts pārvaldes attīstības scenāriju apraksti veidoti, ievērojot šādu izklāsta struktūru:**

- Iesākumā sniegts scenārija apraksts, kas atklāj tā vispārīgo kursu saskaņā ar nosacījumu dimensijām, kuru detalizēts apraksts tika sniegts nodaļā „Scenāriju izstrādē izmantotā pieeja” un vizuāli atspoguļots 5.1. attēlā;
- Scenāriju apraksta turpinājumā raksturotas attīstības tendences un prognozēta situācijas attīstība, kas izstrādāta saskaņā ar OEM (sk. 5.2. attēlu);
- Noslēgumā izanalizēti ieguvumi un riski gadījumā, ja tiek īstenots konkrētais scenārijs.

Lai atvieglotu abu scenāriju saturisko salīdzināšanu un gūtu priekšstatu par abu scenāriju realizācijas piedāvājumu laika periodā no 2015. – 2025. gadam, noslēdzošajā nodaļā piedāvāts scenāriju pamatkursu uzskatāms salīdzinājums.



### 5.3.1. 1. scenārijs: reaģējošās pieejas attīstības scenārijs „Standartizēta cilvēkresursu politika”

#### Vispārīgs scenārija apraksts

Šis scenārijs paredz valsts pārvaldē iesākto reformu cilvēkresursu politikas jomā turpināšanu, saglabājot nemainīgu reformu gaitu. Scenārijs paredz, ka:

- tiks nodrošināta centralizēta valsts tiešās pārvaldes cilvēkresursu politikas izstrāde un ieviešana;
- cilvēkresursu politikas plānošanā un īstenošanā vairāk tiks izmantota reaģējoša pieeja, kas vērsta uz aktuālo valsts pārvaldes cilvēkresursu problēmu risināšanu: darba samaksas un sociālo garantiju, darbinieku motivācijas un apmācību sistēmas pilnveidošanu, darbinieku atlases un darba snieguma novērtēšanas procesu pilnveidošanu, labāko darbinieku (talantu) noturēšanu darbā valsts pārvaldē;
- valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas īstenošanā tiks realizētas galvenokārt pielāgojoša rakstura pārmaiņas, kas vērstas uz amatu, struktūras un esošo personāla vadības procesu pilnveidošanu, lai veicinātu valsts pārvaldes darba efektivitāti un pozitīvu valsts pārvaldes tēlu. Jaunas cilvēkresursu politikas iniciatīvas tiks veidotas, balstoties uz labās prakses piemēru analīzi privātajā sektorā Latvijā un citu ES valstu publiskā un privātā sektora pieredzi, to ieviešana tiek īstenota centralizēti;
- atbildība par personāla vadības funkcijas nodrošināšanu no cilvēkresursu stratēģijas izstrādes līdz ieviešanai un personāla administrācijas funkcijas īstenošanai tiek saglabāta valsts pārvaldes iestāžu personāla vadības speciālistu atbildībā, vadītāji ir viena no cilvēkresursu politikas mērķa grupām;
- personāla vadības procesu centralizācija nodrošina standartizētu cilvēkresursu politikas piemērošanu dažādām valsts pārvaldes darbinieku grupām, ņemot vērā viņu amatu un darba rezultātu vērtējumu;
- netiek plānotas un veiktas nozīmīgas izmaiņas valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā, saglabājot vairāk slēgtas, hierarhiskas un uz amatiem orientētas organizācijas kultūras iezīmes.

#### Prognozētā situācijas attīstība

##### Stratēģija

Valsts pārvalde cilvēkresursu attīstības politikas ietvaros turpina iesākto kursu, ieviešot kompetenču pieeju tādos personāla vadības procesos kā atlase, apmācības, novērtēšana un motivēšana. Valsts pārvaldes darba efektivitātes veicināšanai ir iedzīvināts vienots valsts dienests un augstākā līmeņa civildienests, kura ietvaros tiek nodrošināta centralizēta augstākā līmeņa vadītāju atlase, „360 grādu” metodes izmantošana kompetenču novērtēšanai. Pakāpeniski tiek iedzīvināta vadītāju mobilitāte un rotācijas iespējas, pieejamo finanšu resursu ietvaros tiek veicināta vadības kompetenču attīstīšana.

Būtisks ierobežojums cilvēkresursu stratēģijas veidošanā ir sistēmiskas pieejas trūkums nākotnes izaicinājumu analīzē un proaktīvu rīcības stratēģiju izstrādē, kas būtu vērsta uz mērķtiecīgu rīcību valsts pārvaldei būtisko kompetenču nodrošināšanā (piesaistē un noturēšanā), pamatojoties uz sistemātisku nepieciešamo un pieejamo kompetenču analīzi valsts pārvaldē kopumā. Par sistēmiskas un proaktīvas cilvēkresursu attīstības pieejas trūkumu liecina fakts, ka valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija paredz piesaistīt un motivēt personālu Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai 2015. gada 1. pusgadā, taču nav izstrādāta politika, kā nodrošināt labāko uz prezidentūras laiku piesaistīto un esošo darbinieku (t.sk. augsta līmeņa kompetenču) noturēšanu pēc prezidentūras beigām, kad vairs nebūs to motivācijas pasākumu, kas tika izmantoti prezidentūras laikā. Prezidentūras personāla jautājumu departamenta sniegtā informācija liecina, ka kopumā Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē darbā ir iesaistīti 1140 valsts pārvaldē strādājošo<sup>409</sup>.

409 Pieejams: <http://www.es2015.lv/lv/component/content/article/11-jaunumi/154-apstiprinats-prezidenturas-budzets-2014-gadam>

Turpinot iesāktās reformas valsts pārvaldē, tuvāko piecu gadu laikā tiks īstenota vismaz daļēja personāla administratīvo procesu centralizācija – resoru iestāžu līmenī, izmantojot IKT piedāvātās automatizācijas iespējas. Periodā no 2020. gada ieteicams turpināt personāla administratīvo procesu centralizāciju un maksimālu automatizāciju, tādējādi atbrīvojot valsts pārvaldes iestādēs un, īpaši, personāla vadības funkcijā strādājošo resursus stratēģiski nozīmīgu personāla vadības uzdevumu īstenošanai.

Periodā no 2019. gada, kad tiks izstrādāta jauna valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija, ieteicams atkārtoti izvērtēt pilnīgas centralizācijas priekšrocības un ierobežojumus cilvēkresursu politikas plānošanai vienā iestādē, t.i., Valsts kancelejā, kas veicinās stratēģiskās cilvēkresursu plānošanas funkcijas vadību un uzraudzību valsts pārvaldē, gan arī atvieglos personāla administratīvo procesu (t.sk., darba samaksas administrēšanu) pārvaldību.

Pieaugot kvalificētu speciālistu trūķumam darba tirgū kopumā un tai skaitā valsts pārvaldē, valsts pārvaldei 3 – 5 gadu perspektīvā nāksies izstrādāt mērķtiecīgas un elastīgākas rīcības programmas, kas vērstas uz talantu piesaisti un noturēšanu valsts pārvaldē. Savukārt spiediens, ko radīs valsts pārvaldē strādājošie talanti un jaunās paaudzes darbinieki, mudinās valsts pārvaldi sākt izstrādāt mērķtiecīgas valsts pārvaldes kā organizācijas kultūras reformas, lai veidotu valsts pārvaldi mazāk hierarhisku, elastīgāku un uz sadarbību vērstu.

Stratēģijas īstenošanu visā darbības periodā apdraud nepietiekošas personāla vadības speciālistu un vadītāju kompetences personāla vadībā, it sevišķi cilvēkresursu plānošanā, tādēļ vairākas cilvēkresursu politikas iniciatīvas reāli nav iedzīvinātas un daudzās iestādēs personāla vadības funkciju īstenošana galvenokārt aprobežojas ar personāla vadības administratīvo funkciju izpildi. Tā kā no vadošo iestāžu puses netiek nodrošināta pietiekoša cilvēkresursu politikas ieviešanas uzraudzība, cilvēkresursu vadības procesu, piemēram, darba izpildes novērtēšana, taisnīga atalgojuma noteikšana, kvalitāte dažādās valsts pārvaldes iestādēs atšķiras, ko nosaka konkrētās iestādes vadītāju un personāla speciālistu izpratne un motivācija procesu kvalitatīvā īstenošanā.

## Organizācijas dizains

*Organizācijas struktūra.* Šobrīd uzsāktās reformas valsts pārvaldē neparedz izmaiņas valsts pārvaldes kā organizācijas struktūrā, taču šim jautājumam noteikti vajadzētu parādīties jaunajā cilvēkresursu attīstības koncepcijā, kuras izstrāde visdrīzāk tiks uzsākta 2018. – 2019. gadā. Reformu mērķis būtu pakāpeniska pāreja uz plakanāku organizācijas struktūru, samazinot lēmumu pieņemšanas procesu posmus un līdz ar to – to garumu un palielinot katra amata individuālo atbildību. Pat, ja vidējā termiņā valsts pārvalde neplānos mērķtiecīgas izmaiņas valsts pārvaldes kā organizācijas struktūrā, tās jebkurā gadījumā rosinās pakāpeniska mūsdienīgu IKT rīku ieviešana un pasākumi valsts pārvaldes procesu optimizēšanai. Piemēram, valsts pārvaldē jau paredzēta cilvēkresursu administrēšanas procesu, personāla atlīdzības un uzskaites sistēmas pilnveidošana, integrējot to ar finanšu un vadības grāmatvedības sistēmu un finanšu analīzes rīku<sup>410</sup>. Tāpat, lai nodrošinātu valsts dienesta veiksmīgu ieviešanu, valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija paredz izveidot IT rīku centralizētai cilvēkresursu vadības procesu pārvaldībai<sup>411</sup>, kas arī radīs izmaiņas personāla vadības funkcijas iekšējā darba organizācijā un struktūrā. Uzsākto reformu ietvaros būtisks ir jautājums, kura iestāde nodrošinās centralizēto cilvēkresursu administratīvo funkciju uzraudzību perspektīvā, lai izvairītos no lielas procesu pārvaldības sadrumstalotības.

Priekšlikumus valsts pārvaldes struktūras, procesu un amatu darba satura jeb pienākumu optimizēšanai nākotnē varētu sniegt arī šobrīd valsts pārvaldē uzsāktās darba laika uzskaites sistēmas rezultātu analīze, piemēram, laikiētilpīgāko pienākumu grupu visās amatu saimēs analīze un priekšlikumu izstrāde procesu un amatu pienākumu efektivitātes palielināšanai.

410 Ministru kabineta 2012. gada 4. jūlija rīkojums Nr. 311 „Par Koncepciju par vienotas valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmas un finanšu analīzes rīka izveidi, nodrošinot finanšu un cilvēkresursu vadību”.

411 Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/LoadAtt/file2483.doc> (skatīta 25.01.2015.)

*Procesu vadība kopumā.* Uzsākto reformu ietvaros pakāpeniski tiks veikta padziļināta procesu un amatu darba satura analīze, ko nodrošina valsts pārvaldē ieviestā darba laika uzskaites sistēma. Plānots, ka iegūstot datus par veiktajiem uzdevumiem un resursu patēriņu to izpildei, jau 3 – 5 gadu laikā būs iespējams precīzāk plānot darbu nākamajam periodam. Iesākto reformu ietvaros tiks turpināta virzība uz atbalsta funkciju centralizāciju, kā tas paredzēts Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņēs 2014. – 2020. gadam.<sup>412</sup>

Turpināsies darba organizācijas un vadības procesu pilnveidošana iestāžu un resoru līmenī, lai atvieglotu elastdrošības elementu (elastīgs darba laiks, attālināta darba iespējas u.tml.) izmantošanu valsts pārvaldē. Kaut arī kopš 2013. gada ir spēkā vadlīnijas elastīga darba laika piemērošanai valsts pārvaldē, kas nosaka iespējas valsts pārvaldē strādājošiem izmantot dažādas elastīgā darba laika formas<sup>413</sup>, tomēr, kā norāda intervētie eksperti, piedāvātās iespējas tiek izmantotas nepietiekoši, kas vismaz daļēji varētu būt saistīts ar izpratnes trūkumu par šāda darba organizācijas veida lietderību un pieradumu pie esošās lietu kārtības. Pretēji pieņēmumam, ka elastīga darba laika ieviešana valsts pārvaldē varētu palielināt nepilna laika strādājošo skaitu, faktiski tas pēdējo trīs gadu laikā ir sarucis no 7 uz 4% no visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Tā kā izstrādātā elastīgā darba laika politika ir ieviesta daļēji, turpmākajos gados ir jānodrošina tās kvalitatīva ieviešana, izvērtējot elastīga darba laika un attālināta darba iespējas ne tik daudz saistībā ar konkrētiem amatiem, funkcijām un procesiem, bet vairāk saistībā ar konkrēto darbinieku spējām un personības īpašībām, kā norāda eksperti. Tāpat ieteicams analizēt tipiskākos iemeslus un šķēršļus, kas kavē elastīgu darba laika formu plašāku izmantošanu valsts pārvaldē.

*Personāla vadības procesi.* Īstermiņā un vidējā termiņā turpināsies personāla vadības procesu centralizācija un standartizācija. Tiks uzsākta ikgadēja augstākā līmeņa vadītāju kompetenču, t.sk., vadības prasmju, novērtēšana, izmantojot „360 grādu” novērtēšanas metodi. Vadītāju kompetenču novērtēšanā tiks iesaistīti padotie darbinieki, kolēģi citās iestādēs, vadītāju vadītāji un citi iespējamie sadarbības partneri valsts pārvaldē vai ārpus tās. Tiks izvēsta sadarbība ar augstskolām (piemēram, valsts pārvaldes ekspertu lekcijas studentiem, prakses vietas studentiem) jaunās paaudzes darbinieku piesaistei darbam valsts pārvaldē. Tiks pakāpeniski iedzīvināta atklātu atlases konkursu rīkošanas prakse ne tikai uz ierēdņu, bet arī darbinieku amatiem, kas nodrošina atklātu konkurenci uz vakancēm valsts pārvaldē un veicina piemērotāko kandidātu piesaisti darbam valsts pārvaldē. Tomēr jāņem vērā, ka šādu konkursu kvalitatīvas vadības priekšnoteikums ir atlases procesā iesaistīto personāla speciālistu profesionālās kompetences, kā arī caurspīdīgas un kvalitatīvas atlases procedūras, kas nodrošina kvalitatīvu kandidātu novērtēšanu un labāko kandidātu izvēli. Tikai tādā veidā ir iespējams nodrošināt, ka darbam valsts pārvaldē tiek izvēlēti labākie no labākajiem.

Lai gan 2012. gada nogalē pilotprojekta veidā ir īstenota talantu attīstības programma valsts pārvaldē strādājošiem jaunajiem vadītājiem, tomēr tālāku talantu programmu attīstību valsts pārvaldē apgrūtina vairāki faktori: kritēriju trūkums talantu noteikšanai, grūtības pašreizējā kompetenču novērtēšanas procesa ietvaros (izmantojot NEVIS iespējas) identificēt talantus vadītāju un citās amatu grupās un, kā liecina ekspertu interviju rezultāti, nepietiekošas vadītāju personāla kompetenču novērtēšanas prasmes. Tā kā kopumā līdzšinējie kompetenču novērtēšanas rezultāti ir ļoti augsti, tie neparāda objektīvo kompetenču situāciju valsts pārvaldē un neļauj diferencēt darbiniekus ar augstu darba sniegumu no laba vai apmierinoša darba snieguma. Tāpat šī procesa ietvaros netiek identificēti darbinieki ar augstu attīstības potenciālu, kas ir pamats tālākai talantu pieejas attīstībai valsts pārvaldē. Tuvāko gadu laikā valsts pārvalde pilotprojektu veidā varētu turpināt talantu attīstības programmas jauno vadītāju grupās un, iespējams, veidot jaunas programmas citām amatu grupām, piemēram, politikas plānotājiem. Tomēr sistemātiska talantu pieejas iedzīvināšana valsts pārvaldē visdrīzāk nav gaidāma, jo tā prasa lielus finanšu resursus, vadītāju atbalstu un kritisku pieeju darba snieguma novērtēšanai visos valsts pārvaldes līmeņos. Lai sekmētu darbinieku ar augstu attīstības potenciālu identificēšanu un apzinātu cilvēkresursus mērķtiecīgākai pēctecības plānošanai vadītāju grupās, izstrādājot valsts cilvēkresursu

412 Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=5069> (sk.:24.01.2015.)

413 Pieejams: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/elastigs\\_darba\\_laiks\\_valsts\\_parvalde.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/elastigs_darba_laiks_valsts_parvalde.pdf) (sk.: 24.01.2015.)

attīstības koncepciju nākamajam attīstības periodam, ir ieteicams plānot talantu vadības risinājumus vismaz kritisko amatu grupām. Darbinieku ar augstu attīstības potenciālu noteikšanā ieteicams izmantot gan vadītāju vērtējumu (tiešie vadītāji un citu struktūrvienību vadītāji, ar ko sadarbojas ikdienā), gan arī speciāli organizētus attīstības centrus, kuru ietvaros profesionāli kompetenču novērtēšanas speciālisti var analizēt talantus raksturojošās kompetences, piemēram, augstu orientāciju uz attīstību, ātras mācīšanās spējas, dzīvesspēku, radošās un konceptuālās domāšanas kompetences u.c., ko valsts pārvalde izvēlēties kā būtiskas talantiem.

2015. gadā pilotprojekta veidā ir uzsākts process, lai veicinātu jauniešu, kuri absolvējuši augstākās izglītības iestādes ārvalstīs, atgriešanos Latvijā un viņu zināšanu izmantošanu darbā valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Šī vērtējama kā laba prakse, taču pastāv risks, ka tā neņem vērā jauniešu sākotnējo interesi un motivāciju darbam valsts pārvaldē (vai ir bijusi interese par darbu valsts pārvaldē, izvēloties studijas ārzemēs, un kādi tam ir pierādījumi, kas tieši jauniešus piesaista darbam valsts pārvaldē) un jauniešu sākotnējos karjeras plānus, izvēloties studijas ārvalstīs. Pūliņiem talantīgu jaunās paaudzes darbinieku piesaistei darbam valsts pārvaldē vajadzētu būt vēršoties ne tikai ārvalstu augstskolu absolventu virzienā, bet arī uz Latvijas augstskolu absolventiem. Lai mazinātu jauniešu nepietiekošas motivācijas riskus darbam valsts pārvaldē, vidējā termiņā varētu attīstīt sadarbību ar jauniešiem vidusskolās, piemēram, organizējot zināšanu vai vīziju konkursus par darbu valsts pārvaldē, lai veicinātu jauniešu interesi par darbu valsts pārvaldē. Spējīgākajiem un motivētākajiem varētu maksāt stipendijas gan studijām Latvijā, gan ārvalstīs atkarībā no izvēlētajā studiju virziena.

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija vidējā termiņā paredz nodrošināt tādu mācību piedāvājumu, lai katrs nodarbinātais atbilstoši savam attīstības plānam var pilnveidot profesionālās kompetences. Lai īstenotu šo ieceri, nepieciešams izstrādāt profesionālo kompetenču modeļus visām amatu grupām un nodrošināt sistemātisku darbinieku attīstības vajadzību analīzi vismaz katras amatu grupas līmenī, pretējā gadījumā profesionālo kompetenču attīstīšana var notikt fragmentāri un nepietiekoši izvērtējot prioritāri attīstāmās kompetences.

Paredzēts iedzīvināt mobilitātes mehānismu valsts tiešās pārvaldes ietvaros, kas balstās uz brīvprātības principiem. Šobrīd, kā norāda eksperti, mobilitāte tiek lielākoties uztverta un nereti arī izmantota kā soda mehānisms – veids, kā vienai iestādei atbrīvoties no darbinieka. Lai panāktu kvalitatīvas izmaiņas mobilitātes procesa norisē un uztverē valsts pārvaldē nodarbināto vidū, pakāpeniski ir jāievieš centralizēta iekšējās rotācijas vadības sistēma – sākotnēji to varētu veidot viena resora iestāžu līmenī, 5 – 7 gadu periodā pārejot uz centralizētu rotāciju visā valsts pārvaldē, savukārt ilgtermiņā attīstot mobilitātes un rotācijas iespējas „atslēgas amatam” ES valstu ietvaros. Apzinoties, ka izmaiņas attiekmē pret mobilitātes procesu nav sasniedzamas īsā laikā, ir svarīgi izstrādāt un iedzīvināt vienotas vadlīnijas mobilitātes un rotācijas procesu vadībā, kā arī vienlaikus attīstīt vadītāju prasmes, kā strādāt ar t.s. „grūtajiem darbiniekiem”, kuru darba sniegums nav apmierinošs.

Atalgojuma procesu vadībā centrālā vieta perspektīvā ierādāma darba atlīdzības mainīgās daļas (piemaksas, prēmijas) attīstībai, lai rosinātu izcilāko darbinieku adekvātu atlīdzību un vairotu valsts pārvaldes darba samaksas konkurētspēju valsts pārvaldei kritiskajās funkcijās un amatos. Kā liecina Valsts kancelejā pieejamie kompetenču un darba izpildes vērtējumi 2013. gadā, šobrīd valsts pārvaldē ir grūtības diferencēt vidusmēra jeb labu no ļoti laba un izcila darba snieguma: 43% no visiem valsts pārvaldē strādājošiem kopējais darba izpildes vērtējums ir ļoti labs vai pat izcils. Šāda situācija apgrūtina iespēju izmantot efektīvi darba atlīdzības rīkus izcilāko darbinieku motivēšanai. Turpmākajai rīcībai darba atlīdzības sistēmas sakārtošanā ir jānotiek vismaz trīs virzienos: pirmkārt, ir jāstrādā pie mērķu noteikšanas un kompetenču un darba izpildes vērtēšanas procesa kvalitātes uzlabošanas (NEVIS), kas 3 – 5 gadu laikā ļautu precīzāk diferencēt labu un izcilu darba sniegumu. Izcilāko darbinieku noteikšanai varētu veikt vērtējumu t.s. „iekšējo kalibrēšanu”, kad vienas iestādes vai viena resora iestāžu ietvaros reizi gadā tiek veikta augstāk novērtēto darbinieku savstarpēja salīdzināšana un vērtējumu precizēšana. Otrkārt, valsts pārvaldei ir svarīgi definēt kritiski svarīgās amatu grupas un sekot to darbinieku darba snieguma un vērtējumu dinamikai šajās amatu grupās. Treškārt, valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā ir jāveicina plānu, rīcības, kompetenču u.tml. kritiskas novērtēšanas



un analīzes gars, kā pamats tam, lai uzlabotu individuālo un visas organizācijas sniegumu perspektīvā un izvairītos no vispārinātā vērtējuma tendences, ka „visi strādājam ļoti labi”.

*Amati.* Šobrīd jau ir izstrādāts un dažos turpmākajos gados tiks pakāpeniski ieviests vienots amata apraksta standarts, kas iekļauj gan būtiskākās prasības amatiem, gan arī kompetences. Amata apraksta forma paredz arī noteikt amata mērķi un pienākumu nozīmīgumu, kas, ja amata apraksta sagatavošana tiek veikta kvalitatīvi, nevis formāli, ļauj visiem valsts pārvaldē strādājošiem saprast sava amata mērķu un pienākumu vietu iestādēs vai pat visas valsts pārvaldes kontekstā. Iespējamās grūtības vienota amata apraksta standarta ieviešanā radīs tas, ka vismaz pašlaik nav skaidras amatu aprakstu standartizācijas un individualizācijas robežas, kas savukārt apgrūtinās kompetenču noteikšanu amatiem, kuros parādīsies lielāka amatu aprakstu individualizācijas pakāpe. No otras puses, pārmēru amatu standartizācija ierobežos iespējas amata darba saturu pielāgot amata izpildītāja kompetencēm u.tml.

Ņemot vērā funkciju automatizāciju, ko paver IKT attīstība, pēc intervēto ekspertu domām, samazināsies grāmatvežu un finansistu skaits valsts pārvaldē, kā arī darbinieku skaits citās atbalsta funkcijās, piemēram, personāla lietvedībā un administrēšanā. Tāpat, kā to norāda intervētie eksperti, varētu būtiski samazināties tie amati, kuros ir augsts funkciju dublēšanas risks. Īstenojot atbalsta funkciju (piemēram, grāmatvedība, personāla lietvedība un administrācija) centralizāciju, mainīsies vairāku amatu vieta organizācijas struktūrā, pakļautība un pienākumi, kas saistīti ar struktūras izmaiņām un plašāku procesu automatizācijas iespējas izmantošanu ikdienas darbā.

Līdz ar IKT pielietojuma attīstību valsts pārvaldē, pēc intervēto ekspertu domām, pieaugs to amatu nozīme, kas nodrošina datu drošību, aizsardzību un datu kvalitātes kontroli. Tāpat pieaugs pieprasījums pēc amatiem informācijas meklēšanas un apstrādes jomās, analītiķiem dažādās nozarēs un komunikācijas procesu vadītājiem. Eksperti arī prognozē, ka pieaugs pieprasījums pēc politikas plānotājiem starptautiskā līmenī.

## Cilvēki

*Kompetences.* Valsts pārvaldē tiks turpināta kompetenču modeļu attīstība divos virzienos. No vienas puses, pakāpeniski tiek uzsākta profesionālo kompetenču noteikšana amatu grupām un amatiem. No otras puses, turpinot kompetenču modeļu veidošanu amatiem personāla atlases procesa ietvaros, pieaugs vajadzība standartizēt kompetenču modeļus dažādiem amatiem, vispār atsakoties vai būtiski samazinot šobrīd Ministru kabineta noteikumos Nr. 494 „Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu” paredzētās kompetenču izvēles iespējas amatu grupās. Ilustrācijai: 2013. gadā augstākā līmeņa vadītājiem vērtēto kompetenču skaits dažādās valsts tiešās pārvaldes iestādēs svārstījās robežās no 4 kompetencēm (IZM, vērtēti 8 vadītāji) līdz 9 kompetencēm (Valsts kanceleja, vērtēti 4 vadītāji). Līdzīga situācija ir arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāju kompetenču novērtēšanā, kur vērtējamo kompetenču skaits svārstās no 3 līdz 8 vērtētajām kompetencēm zemākā līmeņa vadītājiem un no 4 līdz 10 vērtētajām kompetencēm vidējā līmeņa vadītājiem. Kompetenču modeļu lielākas standartizācijas vajadzību pastiprina Latvijas ekspertu teiktais, ka vadītāju kompetences ir nepietiekamas, it īpaši komandas vadīšana, stratēģiskais redzējums, darbinieku motivēšana un attīstīšana, rezultātu sasniegšana un pārmaiņu vadīšana. Eksperti arī izceļ, ka vadītājiem ir būtiskas, taču šobrīd vājas darbinieku kompetenču novērtēšanas prasmes. Vājas vadības prasmes negatīvi atsaucas uz darba efektivitāti un valsts pārvaldes darba rezultātiem. Nepietiekoši attīstītas pārmaiņu vadības kompetences darba vidē, ko raksturo augsta nodarbināto pretestība pārmaiņām, bremsē pārmaiņu iniciatīvas un uzsākto reformu gaitu. Arī citi pētījumi liecina, ka valsts pārvaldē visvairāk pietrūkst stratēģiskās plānošanas prasmes dažādos vadības līmeņos gan vispārējās vadības, gan personāla vadības jomā, kā arī tās kompetences, kas nepieciešamas patstāvīgai lēmumu pieņemšanai, elastība, iniciatīva un gatavība pārmaiņām.

Raksturojot citu līmeņu valsts pārvaldes darbinieku kompetenču līmeni, intervētie eksperti kā nepietiekamas norāda šādas kompetences: analītiskā domāšana, kas saistīta ar prasmi apstrādāt liela apjoma informāciju, konceptuālā domāšana un starppersonu efektivitātes kompetences (komunikācija,



orientācija uz klientu, attiecību veidošana un uzturēšana, darbs komandā un atsaucība), kas apgrūtina sadarbību starp vienā un dažādās iestādēs strādājošiem un attiecībās ar valsts pārvaldes klientiem. Salīdzinoši zemu attīstītas arī analītiskās un skaitliski – matemātiskās kompetences, zem vidējā – IKT lietošanas prasmes.

Kompetenču pietiekamības un pieejamības analīzi valsts pārvaldē apgrūtina un arī turpmāk apgrūtinās tas, ka valsts pārvaldē strādājošiem nav definētas profesionālās kompetences. Ministru kabineta noteikumi Nr. 494 „Noteikumi par valsts tiesās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu”<sup>414</sup> paredz ikgadēju profesionālās kvalifikācijas novērtēšanu, kas iekļauj izglītības, profesionālās pieredzes, vispārējo un profesionālo zināšanu un prasmju vērtējumu, taču konkrētas profesionālo zināšanu un prasmju kategorijas un to skaitu katra iestāde definē pēc saviem ieskatiem. Sekas – ierobežotas iespējas iegūt kopēju pārskatu par vērtētajām profesionālajām kompetencēm un to attīstības līmeni valsts pārvaldē. Lai dažu tuvāko gadu laikā iedzīvīnātu profesionālo kompetenču noteikšanu un vērtēšanu valsts pārvaldē strādājošiem, ieteicams darboties vismaz divos virzienos. Pirmkārt, definēt nepieciešamās profesionālās kompetences (ne tikai izglītības vai pieredzes prasības) darbinieku atlasē uz jaunajiem un vakantajiem amatiem valsts pārvaldē un uzsākt profesionālo kompetenču vērtēšanu jauno darbinieku atlasē procesā. Otrkārt, pakāpeniski izstrādāt valsts pārvaldes amatu grupu (piemēram, politikas plānotāji, politikas īstenotāji) profesionālo kompetenču sarakstus un to aprakstus, iekļaut tās Kompetenču vārdnīcā un uzsākt profesionālo kompetenču vērtēšanu darba izpildes novērtēšanas procesa ietvaros.

*Motivācija.* Valsts pārvaldē izmantoto motivācijas instrumentu efektivitāte ir kritiski atkarīga no konkrētu iestāžu vadītāju prasmēm profesionāli izmantot šos rīkus darbinieku motivēšanai. Ilustrācijai: nepietiekoši sistemātiska uzraudzība pār darba izpildes novērtēšanas procesa īstenošanu valsts pārvaldes iestādēs un visu līmeņu vadītāju izpratnes un prasmju trūkums darba rezultātu un kompetenču novērtēšanā, veicina formālu pieeju šim procesam. Sekas: rezultātu un kompetenču vērtējumi ir mākslīgi augstāki un neraksturo patieso situāciju iestādēs. Teikto apliecina ekspertu intervijās minētais, ka valsts pārvaldē ir apmēram 10 – 15% izcilu darbinieku, kamēr kopējais kompetenču novērtējums valsts pārvaldē kopumā rāda, ka 77% valsts pārvaldē strādājošo kompetences ir ļoti labā un izcilā līmenī (sk. sīkāk 2.2.4. nodaļu).

Nepieciešams turpināt pilnveidot valsts pārvaldē strādājošo motivācijas sistēmu, īpaši atbildības līmeni un tā noteikšanas principus, meklējot līdzsvaru starp vienlīdzību un taisnīgumu un labāko darbinieku motivēšanu. Kā norādīts ekspertu intervijās, darbinieku ieguldījuma un snieguma nepietiekoša novērtēšana atalgojuma formā demotivē spējīgākos darbiniekus. Paredzot, ka darba samaksas pieauguma temps valsts pārvaldē arī turpmākajos gados būs mērens, nepieciešams mērķtiecīgāk attīstīt citas darbinieku motivācijas programmas: mācību un attīstības programmas ne tikai profesionālās kvalifikācijas pilnveidošanai, bet arī mūžizglītības ietvaros, regulāru atgriezeniskās saites saņemšanu un individuālās attīstības plānošanu, iekšējās rotācijas sistēmu visos amatu līmeņos, u.tml. Pozitīvi, ka, turpinot valsts pārvaldē nostiprināt amatu bāzētu karjeras sistēmu, pieaugs valsts pārvaldē strādājošo individuālā atbildība par savas karjeras attīstību un vienlaikus vismaz daļā gadījumu – darbinieku iekšējā motivācija turpināt savu kompetenču un karjeras attīstību.

Jau uzsāktu reformu ietvaros profesionālās veiktspējas efektivitātes uzlabošanai paredzēts ieviest konsultatīvu supervizoru pakalpojumu. Tā uzsākšana 2014. gadā tika iekavēta finanšu resursu trūkuma dēļ. Atzīstot supervīzijas kā metodes priekšrocības jaunu iespēju apzināšanā, problēmu risināšanā u.tml., tomēr ieteicams kritiski izvērtēt supervīziju kā metodes izmantošanas ieguvumus valsts pārvaldē un vēl jo vairāk – ar ieviešanu saistītos riskus, piemēram, paaugstināto darba snieguma un kompetenču pašvērtējumu, pretestību pret pārmaiņām, nevēlēšanos uzņemties atbildību par savām kļūdām u.c. Līdz ar to tuvāko gadu laikā ieteicams kritiski izvērtēt supervīziju izmantošanas iespējas, sagatavot vadlīnijas šī pakalpojuma izmantošanā, kā arī veikt vienu vai vairākus pilotpētījumus par supervīziju izmantošanu vienā vai dažās valsts pārvaldes iestādēs, kuru rezultātā var vērtēt supervīziju kā pakalpojuma turpmāko attīstību valsts pārvaldē.

414 Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=250211> (skatīts 23.01.2015.)

*Lojalitāte.* Lai gan valsts pārvaldē ir veiktas darbinieku aptaujas par viņu apmierinātību ar darbu (pēdējā – 2014. gadā), tomēr nav informācijas, vai un kādā veidā šo pētījumu rezultāti tiek izmantoti cilvēkresursu attīstības politikas pilnveidošanā, lai sekmētu darbinieku apmierinātību un lojalitāti ilgtermiņā. Ne darbinieku lojalitāte, ne arī komplekss darbinieku lojalitātes rādītājs – darbinieku iesaistīšanas pakāpe Latvijas valsts pārvaldē līdz šim nav pētīta. Atšķirībā no apmierinātības ar darbu aptaujām, kas daudzus gadus tikai izmantots kā galvenais instruments darbinieku attieksmes mērīšanā, iesaistīšanās pētījumi visbiežāk iekļauj jautājumu blokus gan par darbinieku apmierinātību (piemēram, ar darba pienākumiem, darba organizāciju, konkrētiem cilvēkresursu politikas aspektiem u.tml.), gan darbinieku uzticēšanos (piemēram, uzticība augstākai vadībai, sadarbība ar tiešo vadītāju, sadarbība organizācijā vai departamentā/nodaļā kopumā u.tml.), gan arī iesaistīšanos (piemēram, darbinieku komunikācija par darba devēju, darbinieku viedoklis par darba devēja tēlu, gatavība pielikt pūles, lai uzlabotu organizācijas darbu u.tml.). Turpinot aizsākto praksi vismaz reizi divos gados pētīt valsts pārvaldē strādājošo apmierinātību ar darbu, ir iespējams izstrādāt un papildināt līdz šim izmantoto aptaujas anketu ar vairākiem jauniem jautājumiem, kas ļautu analizēt darbinieku iesaistīšanos.

Visās valsts pārvaldes iestādēs netiek organizētas t.s. „aizejošo darbinieku” intervijas un nav datu par iemesliem, kāpēc darbinieki izvēlas pamest darbu valsts pārvaldē. Tāpat valsts pārvaldē netiek sistemātiski apkopota informācija par tiem darbiniekiem (skaits, kvalifikācija, iestāde, kurā strādājis iepriekš un kurā atgriežas darbā), kas pēc kāda laika izvēlas atgriezties strādāt valsts pārvaldē un motivāciju šādai izvēlei.

Valsts pārvaldē strādājošo darbinieku lojalitāte ir aplūkojama kontekstā ar valsts pārvaldes kopējo tēlu un valsts pārvaldes kā darba devēja tēlu: lojāli darbinieki, kas dalās pozitīvā informācijā par darbu valsts pārvaldē un ir apmierināti ar savu darbu, ir spēcīgs instruments valsts pārvaldes pozitīva tēla veidošanai un otrādi – zema lojalitāte un apmierinātība kavē pozitīva tēla veidošanu.

Uzsākto reformu ietvaros cilvēkresursu attīstības koncepcijā paredzēti pasākumi valsts pārvaldes pozitīva tēla veidošanai, tomēr tie drīzāk vērtējami kā epizodiski un fragmentāri, un tie neatrisina vajadzību pēc skaidras stratēģijas valsts pārvaldes kā vienota darba devēja attīstībai un valsts pārvaldes kā pievilcīga darba devēja tēla veidošanai, kur nozīmīga vieta ir ierādīta arī esošo darbinieku lojalitātes pret valsts pārvaldi stiprināšanai.

Lai veicinātu darbinieku iesaistīšanās un lojalitātes jautājumu nokļūšanu valsts pārvaldes dienaskārtībā, izstrādājot cilvēkresursu attīstības koncepciju nākamajam darbības periodam, ieteicams cilvēkresursu attīstības politikas mērķu un rezultātu novērtēšanai iekļaut rādītājus, kas saistīti ar aizvien pieaugošu darbinieku apmierinātības un iesaistīšanās līmeņa sasniegšanu. Tāpat ieteicams kā mērķi izvirzīt tādu valsts pārvaldē nodarbināto īpatsvara palielināšanu, kas pēc kāda laika atgriezušies darbā valsts pārvaldē.

## **Organizācijas kultūra**

Turpinot iesāktās reformas, cilvēkresursu politikas virziens ir stiprināt valsts pārvaldes iekšējo kultūru. Šādā pieejā saskatāmi vairāki ierobežojumi. Pirmkārt, pašlaik nav aprakstīts esošās un līdz ar to skaidrs vēlamās organizācijas kultūras raksturojums, kādu vēlas stiprināt valsts pārvaldē. Otrkārt, mērķtiecīgas politikas trūkuma dēļ, kas būtu vērsta uz mūsdienu izaicinājumiem atbildēt spējīgas (piemēram, atvērta, uz sadarbību orientēta), vienotas valsts pārvaldes kultūras attīstīšanu, valsts pārvaldes kultūra attīstītās stihiski, atšķirīgā tempā un virzienos dažādās iestādēs. Pašlaik katras konkrētās iestādes kultūra ir atkarīga no konkrētās iestādes darba specifikas, iestāžu vadītāju izpratnes un kompetencēm šajos jautājumos, kā arī viņu līderības stila. Sekas – atšķirīgs iestāžu darba stils un iekšējā kultūra, sadrumstalots valsts pārvaldes kā darba devēja tēls.

*Vērtības.* Ekspertu intervijās minētie piemēri liecina, ka šobrīd valsts pārvaldē nav vienota redzējuma par dažām kopējām valsts pārvaldes vērtībām. Vēl jo vairāk – viedokļi atšķiras par šo vērtību īstenošanu reālajā praksē. Kopumā var paredzēt, ka, uzsākto reformu ietvaros izstrādājot ētikas kodeksu valsts pārvaldē strādājošiem, tiks rosinātas diskusijas par valsts pārvaldes kopējām un atsevišķu iestāžu

vērtībām, valsts dienesta vērtībām. Tomēr vērtību definēšana un to iedzīvināšana ir apjomīgs un ļoti darbietilpīgs pasākumu kopums, kas saistīts ar kopēju valsts pārvaldes kā organizācijas kultūras analīzi un vēlamo pārmaiņu organizācijas kultūrā noteikšanu. Pašlaik valsts pārvaldē īstenotās reformas un cilvēkresursu attīstības koncepcija neparedz šādus rīcības virzienus. Vienlaikus jānorāda, ka vienotu vērtību neesamība visām valsts iestādēm pašlaik un arī nākotnē apgrūtinās valsts pārvaldes kā vienota darba devēja tēla veidošanu un iedzīvināšanu, kā arī tādu jaunu darbinieku un augsta līmeņa profesionāļu piesaisti valsts pārvaldei, kuru personīgās vērtības saskan ar valsts pārvaldes vērtībām.

Vidējā termiņā, uzsākot cilvēkresursu attīstības koncepcijas izstrādi laika periodam no 2020. – 2026. gadam, ieteicams integrēt valsts pārvaldes kā darba devēja vērtību un pamatprincipu jautājumus kā būtisku valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas daļu un paredzēt pasākumu plānu valsts pārvaldes kā pivilcīga darba devēja stratēģijas īstenošanai.

*Līderības stils.* Vadītāju kā līderu attīstību valsts pārvaldē esošo reformu attīstības ietvaros apgrūtina vairāki faktori. Pirmkārt, no vadītājiem dažādos vadības līmeņos netiek sagaidīta personāla vadības atbildība, kas sekmētu vadītāju kā līderu attīstības motivāciju. Otrkārt, valsts pārvaldē nav definēts pilnīgs vadītāju kā līderu kompetenču profils. Tā vietā Kompetenču vārdnīcā ir noteikts pietiekoši plašs vadības kompetenču saraksts, no kura katra iestāde pati var izvēlēties vērtējamās kompetences. Treškārt, vadītāju attīstībai ir jābūt pastāvīgai, izmantojot dažādas attīstības metodes (tai skaitā – individuālu atbalstu attīstībai), tas nozīmē, ka šis virziens prasa nozīmīgus finanšu resursus. Ne mazāk svarīgs faktors ir arī pašu vadītāju interesētības līmenis turpināt savu vadības kompetenču attīstību, tā kā valsts pārvaldē kā organizācijā kopumā ir vāja orientācija uz attīstību. Saskaņā ar apkopotajiem datiem par četrpadsmit valsts pārvaldes iestādēm (12 ministrijas<sup>415</sup>, Valsts Kanceleja un Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs) 2013. gadā augstākā līmeņa vadītājiem valsts pārvaldē visbiežāk tika vērtētas šādas kompetences „stratēģiskais redzējums” (vērtējušas 12 no 14 valsts tiešās pārvaldes iestādēm), „orientācija uz rezultātu sasniegšanu” (11 no 14 iestādēm), „spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību” un „darbinieku motivēšana un attīstīšana” (9 no 14 iestādēm). Tādas augstākā līmeņa vadītāju kompetences kā „orientācija uz attīstību” un „pārmaiņu vadīšana”, kas ir būtiskas valsts pārvaldes kā organizācijas attīstībai un pārmaiņu vadīšanai, 2013. gadā vērtējušas mazāk par pusi no valsts tiešās pārvaldes iestādēm.

Saglabājot Valsts kancelejas, Finanšu ministrijas un Valsts administrācijas skolas kā vadošo iestāžu lomu cilvēkresursu vadībā, vadītāji varēs turpināt izteikt pretenzijas par neefektīvu cilvēkresursu attīstības politiku valsts pārvaldē, tajā pašā laikā neuzņemoties personisku atbildību par personāla vadību savās iestādēs.

Lai veicinātu vadītāju kā līderu attīstību valsts pārvaldē, vidējā termiņā ieteicams definēt līderu kompetences, to sarakstā iekļaujot, piemēram, tādas kompetences kā darbinieku iesaistīšana, līdzdalība sabiedrībā jeb publiskā līderība un vīzijas veidošana un komunikācija (iepriekš minētās divas kompetences ir īpaši būtiskas augstākā līmeņa vadītājiem), dzīvesspēks. Izstrādājot līderu kompetenču modeli, ieteicams pārskatīt arī Kompetenču vārdnīcas pilnveidošanu, t.i., veikt vadītāju kompetenču saraksta pārskatīšanu un kompetenču aprakstu aktualizēšanu. Piemēram, ieteicams izvērtēt, vai kompetenci „darbinieku motivēšana un attīstība” ir lietderīgi sadalīt divās atsevišķās kompetencēs – „darbinieku attīstīšana”, iekļaujot arī pazīmes par vadītāja personīgo paraugu attīstībā, un „darbinieku motivēšana un iedvesmošana”. Lai iedzīvinātu līderu kompetences (vismaz 2 – 3), tās būtu jānosaka kā obligāti vērtējamās ikgadējā darba izpildes novērtēšanas procesa ietvaros vai, izmantojot speciāli organizētus kompetenču novērtēšanas pasākumus, vai arī kombinētā veidā.

*Attiecības.* Bez mērķtiecīgām pārmaiņām valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā, kas arī nav paredzētas esošo reformu scenārijā, attiecību raksturs starp valsts pārvaldē strādājošiem vienas iestādes ietvaros, dažādu iestāžu starpā un attiecībās ar sabiedrību, būs atkarīgs no konkrētā valsts pārvaldes iestādē dominējošās kultūras, vadības stila un strādājošo izpratnes un starppersonu efektivitātes kompetenču līmeņa. Ņemot vērā augstākā līmeņa vadītāja lomu organizācijas kultūras veidošanā, vēl vairāk

415 Pētījuma izstrādes brīdī Latvijā bija 13 ministrijas, dati neaptver Aizsardzības ministriju.

nostiprināsies atšķirības dažādu valsts pārvaldes iestāžu kultūrā, ko ietekmēs konkrētā vadītāja darba un līderības stils. Sekas – valsts pārvaldes kā darba devēja tēla sadrumstalotība, viedokļu polarizācijas pieaugums dažādu iestāžu darba stila raksturojumā, kas apgrūtina darbinieku piesaisti un noturēšanu, īpaši zemāk vērtētajās iestādēs.

Reagējot uz spiedienu, ko radīs patvaļīga darbinieku mobilitāte no vienām iestādēm uz citām, kā arī jaunās paaudzes prasības pēc mazāk hierarhiska darba attiecību stila un lielākas individuālās atbildības, valsts pārvaldei 3 – 5 gadu laikā nāksies mērķtiecīgi pievērsties jautājumiem par organizācijas kultūras maiņu, pārejot no distancētām un hierarhiskām attiecībām uz sadarbību orientētu kultūru.

Vajadzību pēc jaunām sadarbības formām veicinās arī darbinieku vecuma un dzimuma struktūra valsts pārvaldē, kas plašāk tika komentēta, raksturojot izaicinājumus, ar ko saskarsies valsts pārvalde. It īpaši jādomā, kā darba procesā tuvināt jaunus cilvēkus ar augstu motivāciju attīstīties un nelielu darba pieredzi valsts pārvaldē un pusemā un pirmspensijas vecuma cilvēkus, kuriem ir ilgstoša pieredze, taču zemāka gatavība pārmaiņām un elastība. Katrai grupai ir atšķirīgas vērtības, rīcības prioritātes u.tml., kas drīzāk var radīt konfliktus, nevis paver sadarbības iespējas. Vidējā termiņā būtu jāveido paaudžu sadarbības platformas, balstoties uz kopīgām valsts pārvaldes vērtībām, valsts pārvaldes un/ vai atsevišķo iestāžu mērķiem vai arī izmantojot abu šo organizācijas kultūras iezīmju kombinācijas. Izmaiņas attiecībās var veicināt arī procesu pilnveidošana valsts pārvaldē, kas paredz aktīvāku komunikāciju un sadarbību starp amatiem vienas un dažādu iestāžu starpā amata pienākumu izpildei.

## *leguvumi un riski*

### **Nozīmīgākie ieguvumi, īstenojot reagējošās pieejas attīstības scenāriju „Standartizēta cilvēkresursu politika”:**

- Vienota un standartizēta pieeja cilvēkresursu vadībā: skaidri cilvēkresursu politikas piemērošanas nosacījumi dažādām amatu grupām;
- Darba vides paredzamība un stabilitāte, kas darbiniekiem rada drošības sajūtu;
- Tiek īstenota pakāpeniska kompetenču pieejas iedzīvināšana personāla vadības procesos (atļase, apmācības, novērtēšana), kas piešķir skaidru virzienu cilvēkresursu attīstības politikas kursam;
- Samazinās administratīvo un rutīnas funkciju apjoms, īstenojot atbalsta funkciju centralizāciju un automatizāciju;
- Mērķu vadītas pieejas pakāpeniska iedzīvināšana valsts pārvaldē.

### **Nozīmīgākie riski:**

- Reformu temps ir mērens; politiskās gribas un ierobežotu resursu dēļ vairākas politikas iniciatīvas var tikt uzsāktas novēloti vai netikt īstenotas vispār;
- Reformu trūkums valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā (vienotas valsts pārvaldes iestāžu un darba devēju vērtības, līderības stils) apgrūtina valsts pārvaldes kā vienota un pievilcīga darba devēja tēla veidošanu;
- Fragmentāras cilvēkresursu pārvaldības risks, ko rada nepietiekoši centralizēta cilvēkresursu politikas plānošana, reformās daļēji aptverto cilvēkresursu jautājumu loks, nepietiekoša personāla vadības funkcijas kapacitāte iestādēs un vadītāju personāla vadības prasmes, kas kavē jaunu personāla vadības procesu pilnvērtīgu ieviešanu un esošo procesu pilnveidošanu;
- Elastības trūkums cilvēkresursu vadībā (procesos un procedūrās), kas vairo atsevišķu darbinieku grupu neapmierinātību un gatavību pamest darbu valsts pārvaldē;
- Orientācija uz stabilitātes saglabāšanu kā dominējošā valsts pārvaldes kultūru raksturojošā iezīme kombinācijā ar augstu pretestību pārmaiņām, apstākļos, kad pārmaiņas netiek profesionāli vadītas, apstādina vai būtiski kavē pārmaiņu īstenošanu;
- Tā kā uzsāktās reformas neparedz īstenojot izmaiņas valsts pārvaldes iestāžu struktūrā, piemēram, samazināt hierarhijas līmeņu skaitu un struktūras sazarotību, var pieaugt grūtības noturēt darbā

valsts pārvaldē jaunās paaudzes darbiniekus, kuriem svarīgas skaidras individuālās atbildības, mērķi un lēmumu pieņemšanas pilnvaras;

- Darbinieku vecuma struktūra veicina vērtību un darba stilu polarizāciju, kas apstākļos, kad netiek veicināta sadarbības un dažādības vadības kultūra, kavē sadarbību starp valsts pārvaldē strādājošiem.

### 5.3.2. 2. scenārijs: Proaktīvās pieejas attīstības scenārijs „Valsts pārvalde kā vienots un pievilcīgs darba devējs” Vispārīgs scenārija apraksts

Scenārijs vērsts uz reformām jaunās paaudzes piesaistei un integrēšanai valsts pārvaldē un aktīvu rīcību attiecībā uz paaudžu sadarbību un novecošanās jautājumu risināšanu. Šis scenārijs paredz, ka ilgtermiņā (7 – 10 gadu laikā):

- valsts pārvaldē tiek attīstīta vienota personāla vadības sistēma, kurā cilvēkresursu attīstības politikas plānošana tiek nodrošināta centralizēti, savukārt lielākā daļa personāla vadības procesu un procedūru, izņemot augstākā līmeņa vadītāju atlases un attīstības procesus, tiek ieviesti decentralizēti. Centralizācija it īpaši būtiska šādos procesos: valsts tiešās pārvaldes cilvēkresursu politikas izstrāde, augstākā līmeņa vadītāju atlase un vadītāju attīstība, personāla administratīvo procesu nodrošināšana. Vienlaikus Valsts kanceleja nodrošina centralizētu un sistemātisku cilvēkresursu politikas īstenošanas pārraudzību;
- cilvēkresursu politikas plānošanā un īstenošanā dominē proaktīva pieeja, kas vērsta uz vidējā termiņā un ilgtermiņā aktuāliem jautājumiem: talantu vadība, dažādības vadība, veselības veicināšana, sadarbības veicināšana starp dažādām paaudzēm un citi personālvadības risinājumi atbilstoši darbinieku dzīvesciklam;
- pārmaiņu vadīšana kļūst par valsts pārvaldes un tajā strādājošo vadītāju ikdienu. Pakāpeniski tiek īstenota valsts pārvaldes kultūras un struktūras transformācija. Valsts kancelejas ietvaros darbojas spēcīga pārmaiņu vadības ekspertu grupa, kas nodrošina vajadzīgo stratēģisko un pārmaiņu ieviešanas vadību (t.sk., metodisko atbalstu dažādu vadības un personāla vadības procesu kvalitatīvai ieviešanai) valsts pārvaldē;
- vadītājiem tiek ierādīta vadošā loma cilvēkresursu stratēģijas īstenošanā un personāla vadībā valsts pārvaldes iestādēs. Vadītāji var elastīgi izmantot dažādus darbinieku motivācijas instrumentus, kas piemēroti darbinieku individuālajām vajadzībām;
- tiks izstrādātas maksimāli elastīgas cilvēkresursu stratēģijas, kas pielāgojamas konkrētās valsts pārvaldes iestādes darba specifikai un cilvēkresursu vajadzībām, nodrošinot augstu darbinieku motivāciju. Valsts pārvalde ir pozitīvs paraugs citām sabiedriskā un privātā sektora organizācijām jaunu inovatīvu personāla vadības iniciatīvu izmēģināšanā pilotprojektu veidā un inovatīvu risinājumu ieviešanā valsts pārvaldē, līdz ar to attīstot jaunus labās prakses standartus ne tikai citās nozarēs Latvijā, bet publiskajā pārvaldē ES valstīs;
- lai veicinātu jaunās paaudzes piesaistišanu un noturēšanu valsts pārvaldē, tiek izstrādāti jauni, uz pārmaiņām organizācijas kultūrā vērsti rīcības virzieni valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstībā. Mērķis – veidot atvērtāku, elastīgāku kultūru, kur hierarhiskas attiecības valsts pārvaldē strādājošo starpā nomaina sadarbība starp darbiniekiem un iestādēm. Katram darbiniekam neatkarīgi no viņa amata un atrašanās vietas organizācijas struktūrā ir skaidra viņa loma un atbildības. Izmaiņas organizācijas kultūrā nākotnē radīs izmaiņas arī organizācijas struktūrā, padarot to plakanāku un saīsinot lēmumu pieņemšanas ķēdes.

## Prognozētā situācijas attīstība

### Stratēģija

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politikas pamatā ir sistemātiska un centralizēta cilvēkresursu plānošana vidējā termiņā un ilgtermiņā, kas izriet no valsts pārvaldes kopējā stratēģiskās rīcības kursa. Cilvēkresursu attīstības politika ir vērsta galvenokārt uz sistemātisku nepieciešamo un pieejamo



kompetenču analīzi valsts pārvaldē un tādu vidējā termiņa un ilgtermiņa risinājumu piedāvāšanu darbinieku piesaistes, noturēšanas un attīstības jomās, kas nodrošina valsts pārvaldei būtisko kompetenču pieejamību. Galvenie jautājumi, uz kuriem jāparedz atbildes, plānojot cilvēkresursu attīstību turpmāk, ir: kādas kompetences mums būs nepieciešamas vidējā termiņā un ilgtermiņā, cik lielā mērā tās mums ir pieejamas un ko darīsim, lai nodrošinātu mums nepieciešamās un trūkstošās kompetences? Stratēģiskās personāla plānošanas procesa ietvaros tiek noteiktas valsts pārvaldei būtiskās kompetences un to noturēšanas, piesaistes un attīstības vajadzības. Tās savukārt nosaka pārējos personāla politikas rīcības virzienus, kas attiecas uz atlasī, apmācību, motivēšanu u.c. personāla vadības procesiem. Paredzamie nozīmīgākie cilvēkresursu attīstības politikas virzieni ir vairāki. Pirmkārt, talantu identificēšana un vadība, lai piesaistītu un noturētu darbā valsts pārvaldē darbiniekus ar valsts pārvaldei būtiskām kompetencēm un tālākas attīstības potenciālu. Otrkārt, elastīga, uz dzīvesciklu orientēta personāla vadības politika, ņemot vērā noteiktu vecuma grupu darbinieku vajadzības, kurā īpaša vieta ierādīta darbinieku individuālās attīstības un karjeras plānošanai, darba un personīgās dzīves līdzsvara risinājumiem un veselības veicināšanas programmām. Treškārt, spēcīgu vadītāju kā līderu attīstīšana valsts pārvaldē.

Valsts pārvalde jau īstermiņā (1 – 3 gadu laikā) sāk īstenot aktīvu nākotnes darbinieku piesaistes politiku darbam valsts pārvaldē, attīstot sadarbību ar augstskolām, veidojot prakses vietas jauniešiem bez iepriekšējās darba pieredzes un stažēšanās iespējas jaunajiem speciālistiem. 3 – 5 gadu perspektīvā šī pieeja sāk nest atdevi: valsts pārvaldē pieaug jaunās paaudzes darbinieku īpatsvars, sasniedzot 20% no visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem. Vidējā termiņā (3 – 7 gadu laikā) valsts pārvalde sāk aktīvi īstenot dažādības vadības politiku, iesaistot darbā valsts pārvaldē dažādu mērķa grupu darbiniekus, kam piemīt valsts pārvaldei vajadzīgās kompetences, piemēram, personas ar kustības traucējumiem, pirmspensijas vecuma darbiniekus. Ilgtermiņā valsts pārvalde kļūst par paraugu citām organizācijām, kā iedzīvināt elastīgus un individualizētus personāla vadības risinājumus, kas vērsti uz individuālo darbinieku dzīves un darba vajadzību apmierināšanu, t.sk., veselības veicināšanu un profilaksi, lai paldzinātu darbinieku aktīvā darba mūžu un aizkavētu novecošanos.

Lai novērtētu cilvēkresursu politikas ieviešanas gaitu un sasniegtos rezultātus, valsts pārvalde vidējā termiņā uzsāk un ilgtermiņā sistemātiski veic politikas iniciatīvu kvantitatīvo un kvalitatīvo vidusposma un noslēguma vērtēšanu. Tāpat valsts pārvalde sistemātiski izvērtē pārmaiņu ieviešanas gaitu, sasniegtos rezultātus un dažādu motivācijas programmu atdevi. Stratēģiskās plānošanas vajadzībām tiek nodrošināta sistemātiska kvantitatīvo un kvalitatīvo cilvēkresursu rādītāju analīze.

Valsts kancelejas vai Pārresoru koordinācijas centra ietvaros tiek attīstīta spēcīga pārmaiņu vadības kompetence, ko nodrošina labākie šīs nozares eksperti Latvijā. Pārmaiņu vadības grupas uzdevums ir izstrādāt valsts pārvaldes kā organizācijas kultūras pārmaiņu stratēģiju un vadīt tās ieviešanu valsts pārvaldē. Pārmaiņu vadības eksperti arī izstrādā pārmaiņu ieviešanas plānu, sniedz atbalstu vadītājiem pārmaiņu vadības īstenošanā un novērtē pārmaiņu sasniegumus visu nozīmīgo pilotprojektu un jaunu rīcībpolitiku ieviešanā, lai izvairītos no situācijas, ka pārmaiņas tiek ieviestas formāli, nepilnīgi vai netiek ieviestas vispār.

Vidējā (5 – 7 gadu) perspektīvā par cilvēkresursu vadības politikas īstenošanu valsts pārvaldē atbildīgie kļūst iestāžu un struktūrvienību vadītāji. Šādu lomu maiņu nodrošina vadītāju atbildību un pienākumu pārskatīšana īstermiņā un atbilstošu izmaiņu veikšana vadītāju amatu aprakstos un personāla vadības procesos. Vienlaikus visā scenārija īstenošanas gaitā tiek nodrošināta pastāvīga vadītāju personāla vadības un pārmaiņu vadības kompetenču attīstīšana, izmantojot daudzveidīgas apmācību iespējas, t.sk., mācību un attīstības iespējas darbavietā. Visu līmeņu vadītājiem ir skaidri noteiktas funkcijas, atbildības un kompetences personāla vadīšanā savās iestādēs. Vadītājiem pieejams nepieciešamais profesionālais atbalsts un apmācības profesionālai personāla vadības funkciju īstenošanai iestādēs.

Transformatīvā rakstura pārmaiņas, ko īsteno valsts pārvalde Latvijā, lai veicinātu valsts pārvaldes atvērtību, sadarbību, un elastību, un tās sasniegtie rezultāti, vidējā termiņā veicina pozitīva valsts pārvaldes tēla veidošanos un ceļ arī valsts pārvaldē strādājošo darbinieku motivāciju.

Desmit gadu laikā valsts pārvalde kļūst par pievilcīgu darba devēju, pētījumos „Labākais darba devējs Latvijā” tā ierindojas pirmajā piecniekā, un tāpēc valsts pārvalde var nodrošināt, ka tajā strādā labākie no labākajiem.

## Organizācijas dizains

*Struktūra.* Laika posmā līdz 2020. gadam valsts pārvalde ir veikusi atbalsta funkciju (personāla lietvedība un administratīvie procesi, grāmatvedība un uzskaitē) centralizāciju, izveidojot vienotu administratīvo pakalpojumu (atbalsta funkciju) centru visai valsts pārvaldei. Līdzīgs centralizēts mācību un cilvēkresursu attīstības pakalpojumu centrs ir izveidots pie Valsts administrācijas skolas, un pakāpeniski tiek veidoti arī citi profesionālo pakalpojumu centri komunikācijas un sabiedrisko attiecību u.c. funkciju īstenošanai valsts pārvaldē. Šādu administratīvo un profesionālo pakalpojumu centru veidošana pakāpeniski maina arī iestāžu iekšējo struktūru un iestāžu sadarbību ar pakalpojumu centriem. Pakalpojumu centru veidošanā tiek izsvērtā cilvēkresursu pieejamība reģionos, vismaz daļu no centra funkcijām (piemēram, klientu zvanu centrs) īstenojot Latvijas reģionu pilsētās.

Pateicoties tam, ka pakāpeniski (3 – 5 gadu laikā) valsts pārvaldes iestāžu struktūra kļūst mazāk hierarhiska un decentralizēta, deleģējot lēmumu pieņemšanas pilnvaras darbiniekiem zemākos hierarhijas līmeņos, tā kļūst plakanāka. Ilgtermiņā valsts pārvaldes struktūra aizvien vairāk iegūst organiskas struktūras pazīmes, ko raksturo tās pakārtotība veicamajiem procesiem un funkcijām, nevis otrādi. Organiskas struktūras, kā liecina teorijas pārskatā par valsts pārvaldes attīstības tendencēm publiskajā sektorā ES sniegtā informācija, ir daudz efektīvākas neparedzamā vidē nekā mehāniskās struktūras, kuru priekšrocības parādās stabilā vidē.

Pārmaiņas valsts pārvaldes struktūrā nav vienkāršs un īsā laikā sasniedzams rezultāts. Tāpēc, uzsākot šāda rakstura pārmaiņas, ir jābūt skaidriem mērķiem, kas jāsasniedz 3 – 5 gadu perspektīvā. Piemēram, par hierarhijas līmeņu skaita samazināšanas un radniecīgu funkciju apvienošanas pašreizējās struktūras sazarotības samazināšanai mērķi varētu izvirzīt lielāku valsts pārvaldes kopējās uzbūves caurspīdības, skaidras iestāžu, funkciju un amatu atbildības robežu nodrošināšanu, lēmumu pieņemšanas procesu saīsināšanu un valsts pārvaldē strādājošo sadarbības stimulēšanu. Nozīmīgākās grūtības ir saistītas ar lielu iekšējo inerci un pretestību pārmaiņām, ko rada izmaiņas amatu atbildībās, iekšējā un ārējā sadarbībā, kā arī politiskās gribas trūkumu atteikties no politiskās ietekmes sadalījuma ministrijās un to padotības iestādēs. Izmaiņu rezultātā gaidāma vidējā un zemākā līmeņa vadītāju skaita samazināšanās un esošo vadītāju pienākumu un atbildību paplašināšanās. Struktūras maiņa nav pašmērķis, tai jābūt pakārtotai valsts pārvaldes kopējo mērķu un attīstības plānu efektīvai izpildei, kā arī valsts iedzīvotāju sniegto pakalpojumu kvalitātes celšanai.

Ņemot vērā to, ka valsts pārvaldes kā organizācijas struktūras attīstība jāanalizē valsts pārvaldes funkciju un valsts sniegto pakalpojumu attīstības kontekstā, kas iziet ārpus šo scenāriju tvēruma, tuvāko 3 gadu laikā ieteicams veikt kvalitatīvu valsts pārvaldes decentralizācijas un sabiedrības iesaistīšanās līdz šim valsts sniegto pakalpojumu nodrošināšanā iespēju analīzi un izstrādāt plānotajām izmaiņām piemērotus organizācijas struktūras modeļus.

*Procesu vadība kopumā.* Laika posmā līdz 2020. gadam valsts pārvaldē ir veikta procesu analīze un optimizācija, ko sākotnēji noteica šādas sabiedrības un valsts pārvaldes iekšējās (orientācija uz efektivitāti) vajadzības: veicināt orientāciju uz klientu, līdz ar to vienkāršojot un saīsinot procesus un padarot tos klientiem saprotamākus, sekmēt sadarbību starp darbiniekiem vienā un dažādās valsts pārvaldes iestādēs, nodrošināt informācijas un pieredzes apmaiņu un panākt labāko rezultātu, efektīvi izmantojot resursus.

Lai sekmētu valsts pārvaldes darba efektivitāti, pastāvīgi tiek nodrošināta procesu efektivitātes analīze vairākos līmeņos: pārvaldības procesu efektivitāte, atbalsta procesu efektivitāte, t.sk., cik lielā mērā tiek izmantotas IKT un procesu automatizācijas iespējas, nedublējot dokumentācijas sagatavošanu elektroniskā un papīra formā.

Turpinoties e-pārvaldes pakalpojumu attīstībai, īpaši jomās, kas attiecas uz klientu apkalpošanu, ir iespējams paplašināt elektroniskās vides izmantošanas iespējas. Piemēram, vidējā termiņā var attīstīt elektroniskās darba laika plānošanas un organizēšanas rīkus, savukārt 10 gadu perspektīvā attīstīt arī pašapkalpošanās portālu valsts pārvaldē strādājošo apkalpošanai darba attiecību un citu personāla administrācijas jautājumu risināšanai, ar ko šobrīd nodarbojas iestāžu personāla speciālisti. Šāda risinājuma ieviešana atbrīvos tiešo vadītāju un personāla speciālistu laiku, ko viņi šobrīd velta darbinieku konsultācijām personāla lietvedības jautājumos un fiziskai dokumentu sagatavošanai, citu, vairāk stratēģiskas nozīmes, pienākumu veikšanai, piemēram, regulārai atgriezeniskajai saitei darbiniekiem, procesu un amatu darba satura analīzei u.tml. Valsts pārvaldē tuvāko piecu gadu laikā ir pilnībā ieviestas elastīga un attālināta darba laika formas, kas ļauj darbiniekam daudz brīvāk izvēlēties viņam piemērotāko darba organizācijas modeli un tādējādi apmierināt individuālās vajadzības pēc darba un personīgās dzīves līdzsvara.

Valsts pārvaldes iekšienē ir svarīgi saīsināt lēmumu pieņemšanas procesu, kas praksē izpaužas kā ilgstoša sagatavoto dokumentu saskaņošana („parakstu vākšana”). Sekas – zema gatavība uzņemties individuālu atbildību. Saīsinot lēmumu pieņemšanas ķēdi un popularizējot šos sasniegumus sabiedrībā, tiek pamazām lauzts priekšstats par valsts pārvaldi kā ļoti hierarhisku un lēnu organizāciju. Ilgtermiņā tas ļautu uzlabot valsts pārvaldes kopējo un valsts pārvaldes kā darba devēja tēlu. Iedzīvinot sadarbību kā pamatprincipu, pakāpeniski izzūd vajadzība veidot neformālo kontaktu tīklu ar „pareizajiem cilvēkiem” savā vai citās iestādēs.

*Personāla vadības procesi.* Kompetenču balstīta pieeja ir visu personāla vadības procesu pamatā. Līdz 2020. gadam kompetenču pieeja ir pilnībā integrēta personāla atlases, mācību un novērtēšanas procesos, amatu analīzē.

Lai sasniegtu mērķi – piesaistīt darbam valsts pārvaldē jaunās paaudzes darbiniekus –, ļoti nozīmīgi ir šādi procesi: sadarbības veidošana ar „nākotnes darbiniekiem” vidusskolās, un augstskolās, piemēram, organizējot zināšanu par valsts pārvaldi vai vīziju par valsts pārvaldes attīstību konkursus, sadarbības veidošana ar augstskolām, piemēram, valsts pārvaldes ekspertiem uzstājoties ar vieslekcijām un prakses vietu veidošana valsts pārvaldē. Svarīgs ir arī jauno darbinieku atlases process, kura mērķis ir nostiprināt jauniešu interesi par darbu valsts pārvaldē, tāpēc tas nevar būt birokrātisks, formāls vai pārlieku garš un garlaicīgs. Veidojot prakses vietas, ir svarīgi, lai tās būtu saturiski dažādas, kurās nepieciešamas atšķirīgas sākotnējās kompetences un to attīstības līmenis. Ņemot vērā valsts pārvaldes darba daudzpusīgo raksturu, var veidot prakses vietas gan jauniešiem (piemēram, vidusskolas posmā un augstskolas pirmajos studiju gados) sākotnēju jeb vienkāršu darba iemaņu attīstībai (dokumentu kopēšana, informācijas ievadīšana datubāzēs u.tml.), gan bakalaura un maģistra studiju programmu studentiem ar aizvien pieaugošu uzdevumu sarežģītības līmeni. Kritisks priekšnoteikums kvalitatīvai prakšu norisei ir prakses vadītāja amata veidošana resoru ietvaros un/vai Valsts kancelejā. Prakses vadītāja amata pienākumos ietilptu prakses vietu izveidošana, prakses koordinēšana, darbaudzinātāja atbalsts praktikantiem, kā arī spējīgāko praktikantu, kam perspektīvā var piedāvāt darbu valsts pārvaldē, identificēšana prakses laikā. Visi iepriekšminētie procesi vienlaikus iezīmē rīcības virzienus un pasākumus valsts pārvaldes kā pievilcīga darba devēja plānam.

### **Darbinieku atlases procesā valsts pārvaldei īpaši interesantas ir šādas mērķa grupas:**

- Latvijas un ārvalstu augstskolu absolventi ar augstu attīstības potenciālu un augstu motivāciju darbam tieši publiskajā pārvaldē;
- Jaunie speciālisti, kas strādā publiskās pārvaldes institūcijās citās Eiropas valstīs;
- Augsta līmeņa speciālisti, kas strādā citās nozarēs Latvijā vai ārvalstīs un kam piemīt valsts pārvaldei trūkstošās un vajadzīgās kompetences.

Ja visu grupu ieinteresēšanā liela nozīme ir interesantam darba saturam, kas atbilst katrai grupai būtiskajām vajadzībām, tad otrās un trešās grupas pārstāvjiem īpaši svarīgi ir veidot stratēģiski nozīmīgus amatus un/vai projektu darba grupas stratēģiski svarīgu un ilgtermiņā vērstu projektu izstrādei un vadīšanai, kur nepieciešamas augstas profesionālās kompetences (piemēram, teicamas nozares zināšanas, politikas plānošanas kompetences u.tml.) un starppersonu komunikācijas

kompetences (piemēram, starptautisku kontaktu tīklu nozarē, dažādās Eiropas institūcijās u.tml.). Šādas darba grupas būtu veidojamas Valsts kancelejas, Pārresoru koordinācijas centra un/vai ministru vadībā, akcentējot to stratēģisko vietu, pārresoru raksturu un piešķirot lielas rīcības pilnvaras. Stratēģiskas nozīmes amatu atlīdzības un motivācijas sistēmai ir jābūt konkurētspējīgai salīdzinājumā ar privāto sektoru Latvijā.

Kā tika norādīts stratēģijas aprakstā, lai nodrošinātu valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču apzināšanu, vismaz reizi trīs gados tiek veikta esošo un vidējā termiņā un ilgtermiņā nepieciešamo kompetenču analīze, t.i., tiek nodrošināta ilgtermiņa personāla kompetenču plānošana. Tā kā visos amatos ir definētas būtiskās kompetences, tad mērķa grupu atlases process un metožu izvēle ir vērsta uz valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču piesaisti optimālākajā veidā. Atlases process ir aktīvs: valsts pārvaldē tiek izmantotas iespējas aktīvi uzrunāt tās darbinieku grupas, kam piemīt darbam nepieciešamās kompetences un potenciāls. Tiek pilnveidotas atlasē izmantotās kompetenču novērtēšanas metodes, kas ļauj novērtēt grūti attīstāmas kompetences, piemēram, mācīšanās prasmes, problēmu risināšana, pielāgošanās spējas, radošums. Savukārt tās kompetences, ko var attīstīt darba procesā, tiek arī attīstītas darba procesā un apmācībās. Dažādības vadības pieejas ietvaros valsts pārvalde noteiktām kompetencēm (definētām amatu grupām) piesaista un atlasa arī citu mērķa grupu potenciālos darba ņēmējus, piemēram, personas ar kustību traucējumiem, pirmspensijas un pensijas vecuma cilvēkus.

Ņemot vērā to, ka valsts pārvaldē jau šobrīd un arī perspektīvā strādās dažādu paaudžu darbinieki, pakāpeniski tiek attīstīta mācīšanās un pieredzes apmaiņas kultūra, kuras iedzīvināšanā nozīmīga vieta ir visu līmeņu vadītājiem kā pozitīvajam paraugam savu kompetenču attīstībā un pieredzes apmaiņas veicināšanā. Līdztekus profesionālo, sociālo un vadības kompetenču pilnveidošanai dažādu apmācību programmu ietvaros, viens no risinājumiem ir izstrādāt un vidējā termiņā īstenot mācību programmu pašattīstības kompetences attīstībai. Šādas programmas mērķis ir stimulēt dažādu paaudžu darbinieku interesi un prasmes turpināt savu kompetenču attīstību mūža garumā. Tāpat sistemātiskai pieredzes apmaiņas iedzīvināšanai ir nepieciešams attīstīt visu līmeņu vadītāju un iestāžu personāla vadītāju prasmes grupu darba veicināšanas metožu izmantošanā, sadarbības veidošanā, konfliktu risināšanā u.tml., lai ilgtermiņā (2023. – 2025. gads) pieredzes apmaiņa pakāpeniski kļūtu par darba ikdienas sastāvdaļu, nevis speciāli rīkotu pasākumu kopumu. Lai to sasniegtu, īstermiņā un vidējā termiņā sākotnēji pilotprogrammu veidā ieteicams eksperimentēt ar dažādām mācīšanās un attīstības, kā arī pieredzes apmaiņas veicināšanas metodēm, piemēram, īstenojot mentoringa programmas, iekšējo treneru izmantošanu apmācībās, kolēģu mācīšanās grupas, attīstības pārus u.c. mūsdienīgas mācību un attīstības metodes. Šādu programmu sekmīgai īstenošanai ir svarīgi vairāki priekšnoteikumi: konkrētās iestādes augstākās vadības atbalsts, reālas pieredzes apmaiņas vajadzības iestādē, vadītāju un personāla vadītāju iemaņas grupu darba vadīšanā un attīstības metožu izmantošanā, kā arī procesa vadītājs – iestādes vadītājs vai personāla vadītājs, kas sistemātiski uzrauga pieredzes apmaiņas procesu norisi, vajadzības gadījumā konsultē iesaistītās puses u.tml.

Līdztekus regulāriem (vismaz reizi divos gados) darbinieku apmierinātības ar darbu un iesaistīšanās pētījumiem valsts pārvaldē tiek īstenotas aizejošo darbinieku intervijas un sistemātiski tiek analizēti darbinieku aiziešanas motīvi, kas savukārt ļauj kritiski izvērtēt darbinieku motivēšanas un noturēšanas programmu efektivitāti un attīstīt jaunus motivācijas veidus.

Jau laika periodā līdz 2020. gadam valsts pārvaldē ir skaidri redzama tendence elastības palielināšanā personāla vadības procesos. Pieaug arī personāla vadības risinājumu individualizācija un personalizācija, kas visuzskatāmāk redzams individuālā darba snieguma novērtēšanā regulāras atgriezeniskās saites starp vadītāju un darbinieku formā, kā arī individuālās attīstības plānošanā un karjeras un mobilitātes iespēju nodrošināšanā darbiniekiem saskaņā ar viņu individuālajiem plāniem.

Valsts pārvalde vismaz reizi piecos gados izvērtē ārpakalpojumu izmantošanas iespējas konkrētu procesu vai to daļu veikšanai. Teiktais īpaši attiecas uz atlases, vadītāju kompetenču novērtēšanas un mācību un kompetenču attīstības procesiem.



*Amati.* Lai novērstu negatīvās pakārtotās (subordinētās) atbildības sekas uz darbinieku atbildības un iniciatīvas uzņemšanos, valsts pārvaldē tiek pakāpeniski uzsākta visu amatu atbildību noteikšana, izslēdzot dublējošos posmus lēmumu pieņemšanas un apstiprināšanas ķēdē. Šāda lēmumu pieņemšanas procesa izvērtēšana, vienlaikus nosakot skaidras amatu pienākumu un individuālās atbildības robežas, ļauj valsts pārvaldes organizācijām perspektīvā samazināt, piemēram, dokumentu sagatavošanā iesaistīto līmeņu skaitu un attīstīt plakanāku organizācijas struktūru. Atbildības līmeņu un jomu diferencēšana un skaidru atbildības robežu noteikšana ir īpaši būtiska vadītāju amatos, lai, no vienas puses, mazinātu vadītāju pārāk lielo iedziļināšanos visos jautājumos jeb t.s. mikromenedžmentu valsts pārvaldē un, no otras puses, noteiktu skaidras visu valsts pārvaldē strādājošo amatu atbildības un novērstu t.s. „sociālo slinkošanu” (tendenci nepieņemtā, kad individuālais ieguldījums vai rezultāts netiek novērtēts) un dažāda līmeņa darbinieku bezatbildību.

Šo procesu rezultātā vismaz daļā amatu (speciālisti, eksperti) pieaug autonomijas pakāpe, pateicoties tam, ka darbiniekiem jāuzņemas lielāka individuālā atbildība par sasniedzamo darba rezultātu un rodas iespējas brīvāk noteikt sava darba organizāciju, izmantojot elastīgā un attālinātā darba iespējas. Kā liecina pētījumi, amatu strukturēšana, nosakot skaidrus darba noteikumus, lomas un pienākumus un attiecības, kas galvenokārt ir tiešo vadītāju atbildība, sekmē darbinieku iesaistīšanos. Tāpat tiešie vadītāji ir atbildīgi par amatu satura maiņu, lai uzturētu darbinieka motivāciju.

IKT attīstības rezultātā tuvāko piecu gadu laikā samazināsies vajadzība pēc amatiem, kas ietver rutinētus informācijas apstrādes un analīzes un klientu apkalpošanas uzdevumus. Tas īpaši attiecas uz administratīvo un biroja darba atbalsta funkciju jomu. Kā liecina pētījumi, daļā gadījumu datortehnoloģiju izmantošana nevis aizstās cilvēku darbu, bet atvieglos uzdevumu izpildi un lēmumu pieņemšanu. Tomēr jāņem vērā, ka IKT izmantošanas ieguvumi ne vienmēr ir gūstami uzreiz pēc tehnoloģiju ieviešanas: bieži vien iesākumā vēl ir jāveic uzlabojumi, kas prasa atsevišķu speciālistu papildu darbu. Lielas grūtības saistītas arī ar strādājošo paradumu maiņu, ko var stimulēt ar apmācībām, motivācijas pasākumiem izmantot jaunās tehnoloģijas u.tml. Tāpat pastiprināta uzmanība ir jāvelta procesa analīzei pirms un pēc IKT ieviešanas, lai novērstu neefektīvas, piemēram, dublējošas, darbības, ko nedarot, atdeve no IKT ieviešanas var būt niecīga. Pastāvīgi prognozējot izmaiņas valsts pārvaldes amatos, cilvēkresursu attīstības politika paredz, ka darbiniekiem, kuru ieņemtos amatos skars izmaiņas, tiek savlaicīgi piedāvāts profesionāls atbalsts jaunu kompetenču apgūšanai un amata maiņai vai pārejai darbā uz citu nozari.

Vidējā termiņā valsts pārvalde sāk gatavoties tam, ka ilgtermiņā aizvien lielāku nozīmi iegūs darba satura maiņa atbilstoši vecuma specifikai. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldē ir jābūt veiktai ļoti precīzai procesa, pakalpojumu un funkciju analīzei uzdevumu un aktivitāšu līmenī, kas paver iespējas mainīt dažādu amatu saturu, vienlaikus ierobežojot procesu un pakalpojumu stabilitātes un kvalitātes riskus.

## **Cilvēki**

Neraugoties uz to, ka šī scenārija ietvaros tiek veicināta jaunās paaudzes darbinieku piesaistīšana darbam valsts pārvaldē, kopējās sabiedrības demogrāfiskās attīstības un novecošanās tendences, kā arī pašreizējā valsts pārvaldē strādājošo vecuma struktūra rāda, ka valsts pārvaldei kā darba devējam ir svarīgi veidot tādu personāla vadības politiku, kas vērsta uz dažādības vadību, t.sk., dažāda vecuma darbinieku grupu dzīves un nodarbinātības vajadzību respektēšanu. Tieši tāpēc dažādības vadība un elastīgi, individualizēti motivācijas risinājumi ir vieni no piedāvātajiem cilvēkresursu attīstības politikas pamatprincipiem valsts pārvaldē.

*Kompetences.* Pētījumi rāda, ka nākotnē pieaugs pieprasījums pēc nestandarta starppersonu attiecību un ietekmes kompetencēm, kā arī analītiskajām kompetencēm. Vienlaikus samazināsies pieprasījums pēc kompetencēm, kas nepieciešamas rutīnas darbam. Aizvien lielāku nozīmi iegūs arī tādas kompetences kā stratēģiskā domāšana, inovācijas un radošums, ekonomisko procesu un uzņēmējdarbības vides izpratne. Papildus Kompetenču vārdnīcā<sup>416</sup> noteiktajām un orientējoties uz

416 Pieejams: [http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu\\_vardnica.pdf](http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/kompetencu_vardnica.pdf) 1.pdf



nākotnē nepieciešamajām kompetencēm, valsts pārvaldē tiek attīstītas arī tādas iemaņas kā IKT prasmes un pārnozaru izpratne. Darba saturam kļūstot sarežģītākam, vairumā amatu pieaug radošuma (prasmes izmantot esošās zināšanas un jauno informāciju jaunu zināšanu radīšanai), mācīšanās un pašattīstības prasmju nozīme, lai pastāvīgi un patstāvīgi uzlabotu savu darba sniegumu, gatavība būt elastīgiem un pielāgoties pārmaiņām. Kopumā šīs kompetences veido pamatu darbinieku personīgai efektivitātei nākotnē un palielina individuālo konkurētspēju.

Katram darbiniekam ir izstrādāts viņa individuālais kompetenču attīstības plāns, kura aktualizēšana notiek vismaz reizi pusgadā sarunās ar savu tiešo vadītāju un kas veido pamatu darbinieku individuālo attīstības vajadzību plānošanai mācību un citu attīstības pasākumu formā. Valsts pārvalde nodrošina karjeras konsultāciju iespējas darbiniekiem, lai sniegtu atbalstu darba dzīves efektīvākai plānošanai atbilstoši sava dzīvescikla un kompetenču izmantošanas vajadzībām.

*Motivācija.* Jau vidējā termiņā (uz 2020. gadu) valsts pārvaldē pieaugs motivācijas programmu elastība, ko sekmēs visu līmeņu darbinieku iesaistīšana motivācijas programmu un metožu izstrādē. Valsts pārvaldē tiks stimulēta vadītāju un darbinieku izpratne par iekšējās motivācijas jeb pašmotivācijas nozīmi darbā, kas jau pietiekoši labi darbojas jaunās paaudzes darbinieku un augsta līmeņa profesionāļu vidū. Iepriekš teikto apstiprina ekspertu interviju rezultāti: jaunās paaudzes darbiniekus darbam valsts pārvaldē motivē iespējas darīt darbu, kas ir interesants un atbildīgs. Apstākļos, kad ir iespējas darīt darbu, kas patīk, kurš atbilst spējām un ļauj tālāk attīstīties, tiek nodrošināts augsts iekšējās jeb pašmotivācijas līmenis. Ārējie stimuli, kā darba alga un prēmijas, atzinība u.tml., veido tikai papildus stimulu sistēmu strādāt ar maksimālu atdevi.

Mācības un kompetenču attīstības iespējas saglabā savu nozīmi darbinieku motivācijas programmās, it īpaši jaunās paaudzes darbinieku motivācijā. Aizvien lielāku nozīmi iegūs individuāla pieeja personāla attīstībai, jauno darbinieku gadījumā – lai noturētu un motivētu viņus, gados vecāko darbinieku gadījumā – lai saglabātu viņu konkurētspēju un attīstītu darbam valsts pārvaldē nepieciešamās prasmes. Valsts administrācijas skola analizē dažādu mācību un attīstības metožu piemērotību dažādām darbinieku grupām un vērtē mācību efektivitāti ne tikai no mācību dalībnieku apmierinātības, bet arī kompetenču attīstības viedokļa.

Gados vecāko darbinieku motivēšanā nozīmīgi pasākumi ir karjeras ceļu pagarināšana, rotācijas iespējas un veselības aprūpes programmas, kas tiek ieviestas valsts pārvaldē. Gados vecākiem darbiniekiem valsts pārvalde var veidot karjeras pārveides programmas, kas paredz izvērtēt darbinieku esošās kompetences, noteikt piemērotākos risinājumus tādu jaunu kompetenču attīstīšanai, pēc kurām ir/būs pieprasījums valsts pārvaldē un nodrošināt atbalsta iespējas kompetenču attīstībā un karjeras pārejas procesā. Tāpat šo programmu ietvaros var palīdzēt darbiniekiem sagatavoties pakāpeniskai pārejai uz daļēju nodarbinātību vai došanos pensijā. Papildus ieguvums no šīm programmām ir gados vecāko darbinieku izpratne par pārmaiņām valsts pārvaldē un vajadzību pastāvīgi attīstīties, lai pielāgotos tām.

Veselības veicināšanas politikas jomā valsts pārvalde var kļūt par līderi, jo, pateicoties visai lielajam valsts pārvaldē strādājošo skaitam salīdzinājumā ar citām nozarēm, ir iespējams izstrādāt un piedāvāt tieši valsts pārvaldes darbiniekiem veidotus veselības veicināšanas programmu modeļus un ilgtermiņā iedzīvināt veselības veicināšanas kultūru, kas pozitīvā veidā izplatās no valsts pārvaldes uz sabiedrību kopumā. Valsts pārvaldes ietvaros izstrādātās labās prakses vadlīnijas var kļūt par vērtīgu metodisko materiālu arī darba devējiem citās nozarēs.

*Lojalitāte.* Kā tika norādīts iepriekšējā sadaļā „Motivācija”, lojalitāte pret valsts pārvaldi kā darba devēju ir cieši saistīta ar darbinieka patiesu vēlmi (motivāciju) strādāt publiskajā sektorā. Kā liecina pētījumi, viens no spēcīgākajiem šīs motivācijas elementiem ir interese par politiku un politikas veidošanu. Vidējā termiņā attīstot praksi jauno darbinieku atlases procesā vērtēt pretendenta motivāciju darbam valsts sektorā, ilgtermiņā tiks panākts, ka vairumam valsts pārvaldē strādājošo ir noturīga motivācija šim darbam. Tāpat šādā veidā tiks veicināta iekšēji motivētāku un perspektīvā lojālāku cilvēku noturēšana valsts pārvaldē.

Ņemot vērā atšķirīgos faktorus, kas nosaka dažādu paaudžu darbinieku interesi par darbu valsts pārvaldē (piemēram, vecākai paaudzei vairāk nozīmīga ir stabilitāte un lojalitāte pret konkrēto organizāciju, jaunākām paaudzēm – lojalitāte pret profesiju un karjeras iespējām), valsts pārvalde piedāvā atšķirīgus motivācijas un noturēšanas paņēmienus, kas piemēroti katrai no paaudzēm.

## Organizācijas kultūra

Šis scenārijs paredz pakāpeniski un vienlaikus mērķtiecīgi ilgtermiņā mainīt valsts pārvaldes kā organizācijas kultūru, balstoties uz spēcīgiem valsts pārvaldes vadītājiem kā līderiem un mūsdienu gadam atbilstošām valsts pārvaldes vērtībām. Mērķis ir attīstīt tādu valsts pārvaldes kultūru, kas ir atvērta, elastīga, uz sadarbību vērsta, vienlaikus saglabājot stratēģisko stabilitāti.

*Vērtības.* Atsaucoties nākotnes izaicinājumam, kā atrast līdzsvaru starp tradicionālajām valsts pārvaldi raksturojošām vērtībām, kā stabilitāte, likumība u.tml. un vērtībām, kas saistītas ar inovācijām un orientāciju uz cilvēkresursu attīstību, valsts pārvalde Latvijā vidējā termiņā (līdz 2020. gadam) ir veikusi valsts pārvaldes vērtību aktualizēšanu, izstrādājot vairākus savstarpēji papildinošus un iekšēji saskaņotus vērtību kopumus. Tie raksturo valsts pārvaldi attiecībā ar sabiedrību (ārējā dimensija) un valsts pārvaldes iekšējo darba kultūru un attiecības (iekšējā dimensija). Katrā no vērtību grupām valsts pārvalde ir noteikusi 3 – 5 vērtības, kas ir saprotami aprakstītas un raksturo valsts pārvaldes kā vienotas organizācijas kopējo darba garu un būtību.

Ilgtermiņā visas vērtības ir iedzīvinātas valsts pārvaldes ikdienas darbā, attiecībā ar sabiedrību un darbinieku uzvedībā, nevis eksistē tikai „uz papīra”. Pierādījums tam ir pašu darbinieku gatavība un rūpes par vērtību kodeksa ievērošanu. Vērtības tiek attīstītas valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā, stiprinot uz vērtībām balstītu līderības stilu un savstarpējās attiecības, vērtības tiek īstenotas arī personāla vadības procesos. Valsts pārvalde veicina vērtību piemēru popularizēšanu iekšējā un ārējā komunikācijā.

*Līderības stils.* Lai akcentētu līderības kompetenču nozīmi valsts pārvaldē, tuvāko 3 – 5 gadu laikā valsts pārvaldē tiek iedzīvināta vadītāju kompetenču novērtēšana, izmantojot kompetenču novērtēšanas centru metodiku un piesaistot ārējus ekspertus kompetenču novērtēšanā. Visu vadītāju kompetenču attīstība notiek saskaņā ar viņu individuālo kompetenču attīstības plānu.

Pateicoties vadītāju kā līderu kompetenču attīstībai, valsts pārvaldei izdodas sekmīgāk nodrošināt jaunās paaudzes darbinieku noturēšanu darbā, kas novērtē, ka vadītājs ir pozitīvs un atdarināšanas cienīgs paraugs, viņš sniedz regulāru atgriezenisko saiti, veicina savu padoto attīstību, piedāvājot interesantus un jēgpilnus darba uzdevumus un tādējādi dažādojot darba saturu. Vadītāji – līderi visos vadības līmeņos valsts pārvaldē nodrošina individualizētu uzmanību. Šim principam ir jāklūst par vienu no cilvēkresursu attīstības politikas principiem valsts pārvaldē.

Līderus valsts pārvaldē raksturo teicamas personāla vadīšanas prasmes, pārmaiņu vadības prasmes un orientācija uz attīstību. Pamatojoties uz skaidri noteiktiem kompetenču modeļiem visu līmeņu vadītājiem, kā arī sistemātisku un kvalitatīvu šo kompetenču novērtēšanu un attīstību, valsts pārvaldē piecu gadu laikā tiek attīstīts vienots vadītāju – līderu profils, ko raksturo transformatīvās līderības iezīmes: padoto darbinieku attīstības veicināšana, darbinieku iekšējās motivācijas atraisīšana, individualizēta uzmanība darbiniekiem, emocionālā inteliģence, rūpes par pozitīvas psiholoģiskās vides veidošanu un darbinieku ētisku rīcību. Vadītāja rīcība kalpo kā pozitīvais piemērs darbiniekiem gan viņu ikdienas darbā, gan arī pašattīstībā. Līderu profilā var iekļaut arī līderus raksturojošas vērtības, piemēram, godprātīga rīcība, sadarbība, atklātība, pastāvīga attīstība. Vadītāju – līderu kompetenču modelis tiek izmantots arī jauno vadītāju atlasē uz vakantajām vadītāju amatu vietām.

Vadītāju – līderu darba kultūras attīstībai valsts pārvaldē tiek mērķtiecīgi piesaistīti arī vadītāji no citām nozarēm. Lai nodrošinātu viņu ievadīšanu valsts pārvaldes darba specifikā, ir izveidota speciāla mācību programma, kas paredz stažēšanos vairākās valsts pārvaldes institūcijās. Līdzīga programma tiek veidota arī citiem speciālistiem, kas uzsāk darbu valsts pārvaldē un kam nav iepriekšējas darba pieredzes šajā sektorā.

Pastāvīgu līderu pieejamību valsts pārvaldē nodrošina arī pēctecības programma, kuras veidošana tiek uzsākta tuvāko 3 – 5 gadu laikā un ietver potenciālo līderu identificēšanu talantu vadības programmas ietvaros un līderu attīstību, izmantojot grupu un individuālās attīstības metodes, piemēram, līderu darba novērošanu, attīstības pāru veidošanu ar pieredzējušiem līderiem u.tml. Pateicoties tam, ka pirmajos scenārija īstenošanas gados (2015. – 2020.) valsts pārvaldē strādājošie vadītāji ir attīstījuši savas vadības un personāla vadības prasmes un ieguvuši izpratni par to, cik svarīgi ir pastāvīgi attīstīties un attīstīt citus, viņi ir gatavi iesaistīties savu pēctecību attīstībā.

*Attiecības.* Pakāpeniska darba kultūras maiņa un mūsdienīgu vērtību iedzīvināšana valsts pārvaldē veicinās tādu cieņpilnu attiecību veidošanos starp vienā vai dažādās valsts pārvaldes institūcijās strādājošiem, kuru pamatā ir dalīšanās ar savām kompetencēm un pieredzi, nevis vieta attiecību hierarhijā. Līdz ar to darbinieku savstarpējās attiecības kļūst mazāk statusa orientētas un formālas. Savstarpējā uzticēšanās savukārt atraisa darbinieku motivāciju darbam.

Ņemot vērā aizvien pieaugošo pārmaiņu tempu un pastāvīgās izmaiņas darba saturā, attiecībās starp darba devēju un ņēmēju pakāpeniski aizvien lielāku nozīmi iegūst psiholoģiskais līgums, ne tikai likumiskā nodarbinātības attiecību forma, jo ne visas izmaiņas iespējams fiksēt amata aprakstā un/vai darba līgumā. Psiholoģiskā līguma pamatā ir uzticēšanās starp vadītāju kā tiešo darba devēju un darbinieku un gatavība abām pusēm pastāvīgi kaut ko ieguldīt šajās attiecībās, lai pretī saņemtu kaut ko sev būtisku.

Valsts pārvalde veicina dažādu paaudžu darbinieku sadarbību, izmantojot mūsdienīgas darba organizācijas formas, piemēram, komandas darbu un darbu projektos un iesaistot tajos dažādu paaudžu darbiniekus ar atšķirīgām un savstarpēji papildinošām kompetencēm. Tāpat paaudžu sadarbība tiek veicināta, izmantojot attīstības darbavietā metodes, kur abu paaudžu darbiniekiem ir iespējams mācīties trūkstošās kompetences vienam no otra. Vadītāji turpinās kvalitatīvi pārraudzīt mentoringa kustību, sekmējot pieredzes un zināšanu nodošanu. Lai veicinātu dažādas paaudžu sadarbības formas, ir svarīgi attīstīt vadītāju prasmes komandu veidošanā, mediācijā, darba grupu sanāksmju vadīšanā un diskusiju moderēšanā u.tml. Savukārt visām sadarbībā iesaistītajām pusēm ir jāattīsta komunikācijas prasmes, atklātība, iecietība un citas starppersonu efektivitātes kompetences.

Savlaicīgi orientējoties uz to, ka ilgtermiņā valsts pārvaldē tiks nodarbināti dažādu grupu (vecuma, veselības stāvokļa, tautību u.tml.) darbinieki, valsts pārvalde jau laika posmā no 2020. līdz 2023. gadam izstrādā dažādības vadības politikas pamatnostādnes un šīs politikas ietvaros sāk īstenot programmas, lai sekmētu atvērtu un cieņpilnu attiecību veidošanos visu valsts pārvaldē nodarbināto grupu starpā.

## **leguvumi un riski**

### **Nozīmīgākie ieguvumi, īstenojot proaktīvās pieejas attīstības scenāriju „Valsts pārvalde kā pievilcīgs darba devējs”:**

- Cilvēkresursu attīstības stratēģijas plānošana un izstrāde atbilstoši valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības aktuālajām un nākotnes vajadzībām, kas samazina nepieciešamos resursus cīņai ar dažādu problēmu radītājiem sekām;
- Valsts pārvaldes organizācijas kultūras transformācija, kā rezultātā valsts pārvalde kļūst par pievilcīgu darba devēju jaunās paaudzes darbiniekiem un dažādu nozaru speciālistiem, kas orientēti uz interesantu darba saturu;
- Mērķtiecīgas pārmaiņas valsts pārvaldes kultūrā atvieglos un veicinās arī izmaiņas organizācijas struktūrā, pateicoties lielākai gatavībai sadarboties, cieņai un atvērtībai savstarpējās attiecībās;
- Organizācijas dizaina (struktūras, procesi, amati) pilnveidošanas rezultātā tiek veicināta individuālās atbildības uzņemšanās visos valsts pārvaldes līmeņos un uz sadarbību orientēta darba vide;
- Valsts pārvaldes organizācijas struktūra kļūst plakanāka un, pateicoties IKT izmantošanai, procesu un funkciju analīzei un optimizācijai, samazināsies administratīvo un rutīnas funkciju apjoms;

- Tiks stiprināta personāla vadības kopējā kapacitāte valsts pārvaldē, radot sinerģijas iespējas starp vadītājiem kā personāla vadītājiem un personāla funkcijas speciālistiem kā personāla vadības nozares ekspertiem, kas spēj nodrošināt konsultācijas un atbalstu vadītājiem;
- Pieaugs darbinieku motivācija un darba atdeve, nostiprinot cilvēkresursu attīstības politikas lomu valsts pārvaldē un piedāvājot elastīgus un individuālus personāla vadības risinājumus;
- Pieaugs darbinieku iesaistišanās pakāpe, pateicoties tam, ka darbinieki tiek aktīvi iesaistīti valsts pārvaldes darba uzlabošanā, darbinieku motivācijas programmu izstrādē u.tml.;
- Prakses vietu veidošana paplašina valsts pārvaldei pieejamos jaunu darbinieku piesaistes kanālus un ļauj veikt spējīgāko pretendentu priekšatlasi darbam valsts pārvaldē;
- Valsts pārvalde kļūs par inovatīvu personāla vadības risinājumu (piemēram, dzīvescikla orientēta personāla vadības prakse, veselības veicināšanas programmas u.c.) paraugu Latvijā, kas veicina pozitīvu valsts pārvaldes un valsts pārvaldes kā darba devēja tēlu.

### Nozīmīgākie riski:

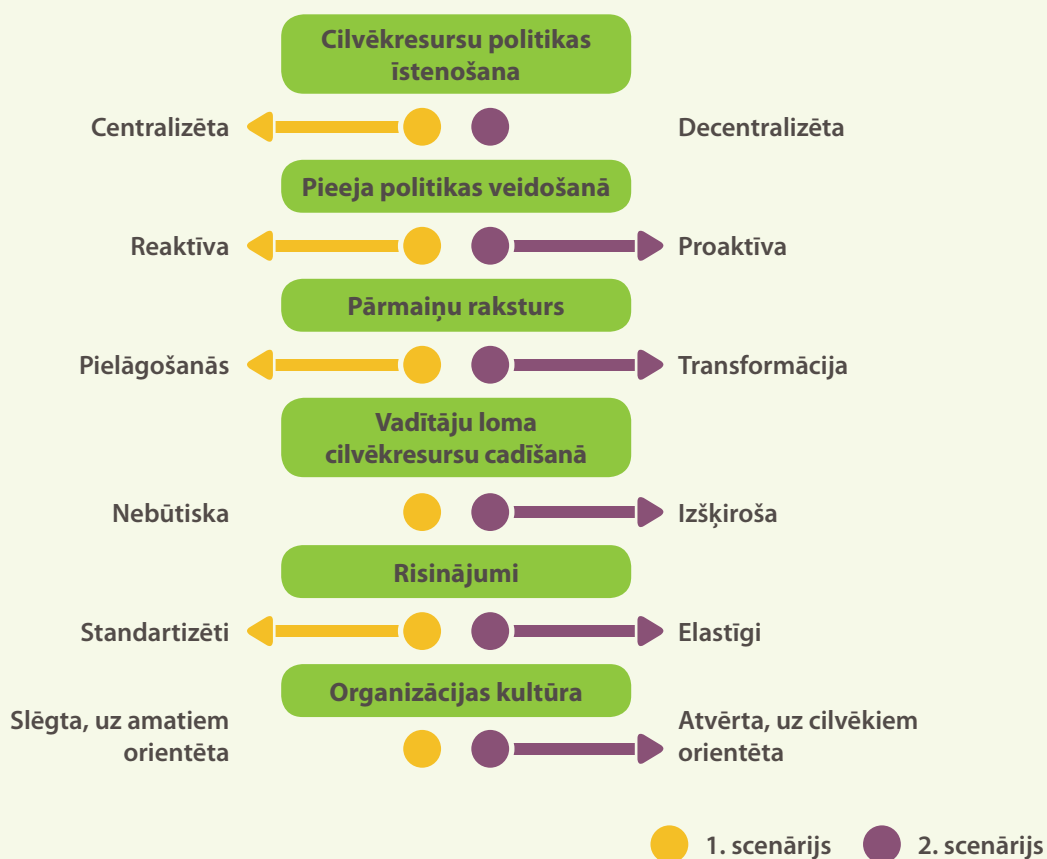
- Nepietiekošs Ministru prezidenta un Ministru kabineta locekļu atbalsts transformatīva rakstura pārmaiņu uzsākšanai un virzīšanai valsts pārvaldē;
- Stratēģiskas un centralizētas cilvēkresursu plānošanas funkcijas vājums, kas apgrūtina vajadzīgo un esošo kompetenču analīzi un nākotnes vajadzību prognozēšanu, t.sk., izmantojot kvantitatīvu un kvalitatīvu personāla statistiskas datu analīzi;
- Patreizējais valsts pārvaldes vadītāju vadības un līderības prasmju, un personāla vadības kompetenču līmenis apvienojumā ar zemu motivāciju attīstīt savas kompetences un īstermiņā pieejamās kompetenču attīstības iespējas var būtiski kavēt cilvēkresursu attīstības stratēģijas īstenošanu šī scenārija ietvaros. Šo risku pastiprina aizvien pieaugošā cīņa par talantiem darba tirgū, kas attiecas arī uz vadības un līderības prasmēm;
- Pārmaiņu vadības kapacitātes trūkums valsts pārvaldē. Izpratnes un kompetenču trūkuma dēļ jaunas pārmaiņu iniciatīvas var netikt uzsāktas vai var tikt pārtrauktas to izmēģinājuma posmā (piemēram, sākotnēji lielo izmaksu dēļ), nesagaidot pozitīvos rezultātus, kam nepieciešams laiks;
- Augsta valsts pārvaldē nodarbināto (īpaši ilgstoši strādājošo un gados vecāko darbinieku grupās) pretestība organizācijas kultūras un struktūras reformu īstenošanai, kas saistīta ar iziešanu ārpus ierastās komforta zonas un vismaz īslaicīgu stabilitātes zaudēšanu;
- Salīdzinoši vāji attīstītas paškritikas spējas valsts pārvaldē, kas ierobežo un kavē jaunu, aizvien labāku risinājumu meklēšanu amatu, departamentu, savas iestādes un valsts pārvaldes kopējā darbā;
- Valsts pārvaldes procesu un pakalpojumu analīze posmu, uzdevumu un aktivitāšu līmenī ar mērķi definēt un iedzīvināt optimālāko procesu un pakalpojumu norisi nav īstenojama vienas iestādes vai pat resora ietvaros, bet gan pārresoru līmenī. Procesu, pakalpojumu un no tiem izrietošo amatu satura pilnveidošana valsts pārvaldē ir kritiski atkarīga no sadarbības starp valsts pārvaldes iestādēm ciešuma un motivācijas;
- Papildus izmaksas, lai ieviestu automatizēto pašapkalpošanās centra funkciju;
- IKT risinājumu kapacitāte un izmaksas, paplašinot attālinātā darba organizācijas iespējas;
- Nesistemātiska un nepietiekoša ārējā komunikācija par valsts pārvaldē īstenoto reformu mērķiem un gaitu, kā arī sasniegumiem un reformu īstenošanas ieguvumiem.

## 5.4. Valsts pārvaldes attīstības scenāriju salīdzinājums

Kā redzams 5.3. attēlā, atšķirīgi rīcības kursi, kas arī nosaka atšķirīgo scenārijos izvērsto valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības stratēģiju, paredzēti šādos aspektos:

- kāda pieeja tiek izmantota politikas veidošanā,
- kāds ir valsts pārvaldē īstenoto pārmaiņu raksturs,
- kādi risinājumi tiek izmantoti cilvēkresursu attīstības politikas īstenošanā.

### 5.3. attēls. Valsts pārvaldes attīstības scenāriju salīdzinājums



#### Ieteikumi turpmākās cilvēkresursu attīstības politikas veidošanai:

- Attīstīt sistēmisku pieeju cilvēkresursu izmaksu plānošanā valsts pārvaldē, vienlaikus ieviešot skaidru prioritāšu noteikšanu personāla attīstības izmaksu plānošanā vidējā termiņā un īstermiņā;
- Cēl valsts pārvaldes institūciju kapacitāti cilvēkresursu ilgtermiņa un vidējā termiņa plānošanā, t.sk., uzsākt sistemātisku datu uzkrāšanu, sistematizēšanu un analīzi par valsts pārvaldes cilvēkresursu kvantitatīvo un kvalitatīvo sastāvu cilvēkresursu pieprasījuma un piedāvājuma prognožu veidošanai un valsts pārvaldes attīstības tendenču analīzei;
- Nodrošināt sistēmisku pieeju cilvēkresursu attīstības politikas plānošanā, ieviešanā un novērtēšanā;
- Vadītāju kompetenču attīstībai ir jāklūst par vienu no valsts pārvaldes attīstības prioritātēm, kas ietver arī vajadzību izvērtēt visu līmeņu vadītāju lomas, atbildības un uzdevumus;
- Cēl pārmaiņu vadīšanas kapacitāti valsts pārvaldē, t.sk.,:
  - Nodrošināt sistemātisku un profesionālu pārmaiņu vadīšanu valsts pārvaldē, t.sk., paredzēt pārmaiņu vadības komponenti, ieviešot jaunus cilvēkresursu vadības risinājumus;
  - iekļaut pārmaiņu vadību kā nepieciešamu kompetenci visu līmeņu vadītāju kompetenču modeļos;
  - mērķtiecīgi attīstīt visu līmeņu vadītāju prasmes vadīt pārmaiņas.
- Izstrādāt politiku augstas kvalifikācijas speciālistu piesaistei darbam valsts pārvaldē, piemēram, izmantojot projektu darba iespējas un veidojot augsta līmeņa speciālistu darba komandas konkrētu valsts pārvaldei aktuālu mērķu izpildei un/vai pārmaiņu īstenošanai.



# 1. PIELIKUMS: JAUNIEŠU APTAUJAS IZLASES APRAKSTS

<b>Aptaujas mērķis</b>	Noteikt jaunās paaudzes prasības attiecībā uz darbu un karjeru un raksturot jauno paaudzi kā potenciālo (nākotnes) darba ņēmēju
<b>Aptaujas mērķa grupa</b>	Jaunieši vecumā no 18 līdz 25 gadiem, kas ir pilna laika studenti Latvijas augstskolās vai pēdējo divu gadu laikā ir pabeiguši studijas un uzsākuši darba gaitas
<b>Aptaujā aptvertās augstskolas (13)</b>	Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Rīgas Stradiņa universitāte, Kultūras akadēmija, Biznesa augstskola „Turība”, Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola, Rīgas Ekonomikas augstskola, Daugavpils Universitāte, Latvijas Lauksaimniecības universitāte, Liepājas Universitāte, Rēzeknes Augstskola, Ventspils Augstskola, Vidzemes Augstskola.
<b>Aptaujas laiks</b>	2015. gada 3.-19. februāris
<b>Plānotās izlases apjoms</b>	1500 respondenti
<b>Sasniegtās izlases apjoms</b>	1685 respondenti
<b>Aptaujas metode</b>	Anketēšana uz vietas auditorijā un elektroniskā aptauja, izmantojot augstskolu studentu un absolventu e-pastus
<b>Izlases metode</b>	Kvotu izlase, ņemot vērā šādas pazīmes – valsts un juridisko personu dibinātās (privātās) augstākās izglītības institūcijas, pilna laika studentu skaits augstskolās dažādos programmu līmeņos, studiju tematiskās grupas (nozares).

## **Aptaujas norises apraksts**

Aptaujā tika izmantotas divas aptaujas metodes – anketēšana uz vietas auditorijā un elektroniskā aptauja, izmantojot augstskolu studentu un absolventu e-pastus. Aptaujājot studentus auditorijās, tika iegūtas 1370 kvalitatīvi aizpildītas anketas, savukārt elektroniskajā aptaujā tika iegūtas 315 kvalitatīvi aizpildītas elektroniskās anketas. Elektroniskajā aptaujā tika izmantotas studentu un absolventu e-pasta adreses, kurām tika nosūtīta saite uz interneta vietni ar aptaujas jautājumiem. Aptaujas saīšu nosūtīšana tika veikta vairākās kārtās. Pirmajā kārtā 2015. gada 5. februārī tika nosūtīta aptaujas saite 1195 augstskolu studentiem un 528 augstskolu absolventiem. Turpmākā aptaujas periodā individuālās saites tika nosūtītas vēl 157 studentiem un 193 absolventiem. Paralēli tam vairāku augstskolu lietvedības pārstāvji arī izsūtīja uzaicinājumus noteiktu specialitāšu studentiem piedalīties aptaujā (augstskolu pārstāvji saites izsūtīja šādu augstskolu studentiem: ReA, VeA, BAT, RSU; un šādu augstskolu absolventiem: VeA un BAT). Kopumā elektroniskās aptaujas rezultativitāte ir salīdzinoši zema, jo atbildējuši ir mazāk nekā 15% studentu un absolventu, kas tika aicināti piedalīties aptaujā.

Anketēšanā uz vietas auditorijā atteikumu piedalīties aptaujā skaits bija ļoti mazs. Biežāk bija jāsaskaras ar situāciju, ka studenti auditorijā neatbilst aptaujas mērķa grupai vecuma dēļ (ir vecāki par 30 gadiem), un tādēļ nav piemēroti anketu aizpildīšanai.

## Aptaujas plānotās un sasniegtās izlases apraksts

Pētījuma izlases modeļa izveidei tika izmantoti Izglītības un zinātnes ministrijas dati par pilna laika studentu skaitu augstskolās 2013./2014. mācību gadā<sup>417</sup>. Plānotais izlases apjoms bija 1500 pilna laika studenti vai pēdējo divu gadu absolventi valsts un juridisko personu dibinātajās augstākās izglītības institūcijās. Sasniegtais izlases apjoms ir 1685 respondenti. Lielāks skaits respondentu izlasē tika saglabāts tādēļ, ka izlase tika paplašināta līdz 30 gadu vecumam, lai nodrošinātu maģistratūras un absolventu grupu pietiekošu pārstāvniecību. Studenti un absolventi, kas ir vecumā no 26 līdz 30 gadiem, ir 8% visu aptaujāto jeb 139 respondenti.

Kvotu izlase tika veikta, ņemot vērā šādas pazīmes: (1) pilna laika studentu skaits augstskolās dažādos programmu līmeņos; (2) studiju tematiskās grupas (nozares) un (3) valsts un juridisko personu dibinātās (privātās) augstākās izglītības institūcijas. Aprēķinātās un sasniegtās izlases modelis kopumā sakrīt. Būtiskākie izņēmumi attiecas uz to, ka absolventi un maģistri ir sasniegti mazākā apmērā, jo izlases grupai ir arī vecuma ierobežojumi – daudzi maģistratūras studenti un maģistratūras programmu absolventi neatbilda noteiktajai vecuma grupai. Nozaru aptvēruma ziņā vērojamas šādas nobīdes – kopumā ir aptaujāti vairāk sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību, kā arī informācijas tehnoloģiju jomas pārstāvji, bet mazāk – veselības aprūpes jomas pārstāvji. Šis atšķirības noteica tas, ka dažu augstskolu fakultātes bija atvērtākas sadarbībai, bet citas nē (RSU Medicīnas fakultātes Dome 2015.gada 16.februāra sēdē neatļāva veikt aptauju savā fakultātē), un aptaujai nebija atvēlēts pietiekoši daudz laika, lai pagūtu būtiski koriģēt aptaujas procesu atteikumu gadījumā. Attiecībā uz valsts un privāto augstākās izglītības institūciju proporciju, jāatzīmē, ka tika plānots aptaujāt 89% valsts un 11% privāto augstskolu studentus, sasniegtā izlase ir 91% un 9%, kas nav uzskatāma par būtisku nobīdi.

## Plānotās un sasniegtās izlases salīdzinājums: augstskolas un izglītības līmenis

	Aprēķinātā izlase (skaits)			Sasniegtā izlase (skaits)		
	Bakalaura līmenis	Maģistra līmenis un absolventi	Kopā	Bakalaura līmenis	Maģistra līmenis un absolventi	Kopā
<b>LU</b>	284	118	<b>402</b>	383	98	<b>481</b>
<b>RTU</b>	286	91	<b>377</b>	364	97	<b>461</b>
<b>LLU</b>	98	17	<b>115</b>	145	38	<b>183</b>
<b>DU</b>	50	20	<b>70</b>	59	21	<b>80</b>
<b>RSU</b>	156	40	<b>196</b>	135	10	<b>145</b>
<b>LiepU</b>	35	9	<b>44</b>	40	11	<b>51</b>
<b>LKuA</b>	19	4	<b>23</b>	10	9	<b>19</b>
<b>RA</b>	37	10	<b>47</b>	2	3	<b>5</b>
<b>VeA</b>	25	5	<b>30</b>	72	4	<b>76</b>
<b>ViA</b>	26	4	<b>30</b>	18	9	<b>27</b>
<b>RSEBAA</b>	43	15	<b>58</b>	53	3	<b>56</b>
<b>BAT</b>	67	26	<b>93</b>	52	5	<b>57</b>
<b>REA</b>	13	2	<b>15</b>	44	0	<b>44</b>
<b>Kopā</b>	1138	362	<b>1500</b>	1377	308	<b>1685</b>

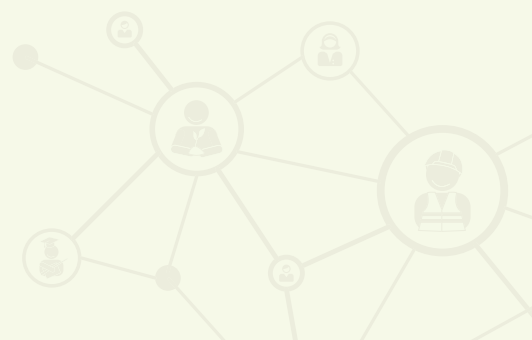
417 Pieejams: <http://izm.izm.gov.lv/registri-statistika/statistika-augstaka/2013.html>

## Plānotās un sasniegtās izlases salīdzinājums: augstskolas un nozares

	Sociālo zinātņu, komerczinību un tiesību joma	Inženierzinātnes, ražošana un būvniecība	Veselības aprūpe un sociālajā labklājība	Humani-tāro zinātņu un mākslas joma	Dabas zinātņu, matemātikas un IT joma	Pakalpojumu joma	Izglītības joma	Lauksaimniecība
<b>Aprēķinātā izlase</b>								
LU	68	18	133	149	17	0	18	0
RTU	0	248	0	0	100	29	0	0
LLU	38	34	0	0	0	12	0	30
DU	5	0	0	8	0	32	25	0
RSU	44	0	152	0	0	0	0	0
LiepU	22	0	0	0	7	0	14	0
LKuA	0	0	0	23	0	0	0	0
RA	28	0	0	0	0	0	18	0
VeA	16	0	0	0	13	0	0	0
ViA	18	0	0	0	13	0	0	0
RSEBAA	58	0	0	0	0	0	0	0
BAT	77	0	0	0	0	17	0	0
REA	16	0	0	0	0	0	0	0
<b>Kopā</b>	<b>390</b>	<b>300</b>	<b>285</b>	<b>180</b>	<b>150</b>	<b>90</b>	<b>75</b>	<b>30</b>
<b>Sasniegtā izlase</b>								
LU	167	5	119	128	46	1	15	0
RTU	12	241	0	0	189	19	0	0
LLU	87	21	0	0	0	2	1	72
DU	2	0	0	7	0	45	26	0
RSU	70	0	75	0	0	0	0	0
LiepU	24	0	0	0	16	0	11	0
LKuA	0	0	0	19	0	0	0	0
RA	4	0	0	0	0	0	1	0
VeA	22	0	0	0	54	0	0	0
ViA	10	0	0	0	17	0	0	0
RSEBAA	56	0	0	0	0	0	0	0
BAT	26	0	0	0	0	31	0	0
REA	44	0	0	0	0	0	0	0
<b>Kopā</b>	<b>524</b>	<b>267</b>	<b>194</b>	<b>154</b>	<b>322</b>	<b>98</b>	<b>54</b>	<b>72</b>

**Plānotās un sasniegtās izlases salīdzinājums: valsts un juridisko personu dibinātās (privātās) augstākās izglītības institūcijas**

	Aprēķinātā izlase (skaits)	Aprēķinātā izlase (%)	Sasniegtā izlase (skaits)	Sasniegtā izlase (%)
LU	402	27	481	29
RTU	377	25	461	27
LLU	115	8	183	11
DU	70	5	80	5
RSU	196	13	145	9
LiepU	44	3	51	3
LKuA	23	2	19	1
RA	47	3	5	0
VeA	30	2	76	5
ViA	30	2	27	2
<b>Kopā valsts</b>	<b>1334</b>	<b>89</b>	<b>1528</b>	<b>91</b>
RSEBAA	58	4	56	3
BAT	93	6	57	3
REA	15	1	44	3
<b>Kopā privātās</b>	<b>166</b>	<b>11</b>	<b>157</b>	<b>9</b>
<b>Kopā</b>	<b>1500</b>	<b>100</b>	<b>1685</b>	<b>100</b>



## 2. PIELIKUMS: PASĀKUMU PLĀNS „VALSTS PĀRVALDE KĀ LABĀKAIS DARBA DEVĒJS 2025”

### KOPSAVILKUMS

Šī plāna mērķis ir noteikti rīcības virzienus un īstenojamus pasākumus, kas ilgtermiņā ļautu valsts pārvaldei kļūt par pievilcīgu darba devēju un izveidot labākā darba devēja tēlu. Šāds plāns nepieciešams, lai darbam valsts pārvaldē varētu piesaistīt jaunus darbiniekus, kuriem piemīt kompetences, ko nosaka nākotnes darba tirgus prasības, kā arī noturēt labākos darbiniekus, kam piemīt valsts pārvaldei būtiskās kompetences. Pasākumu plāns aptver rīcības virzienus un pasākumus 2015.-2025. gadam.

Pasākumu plāns izstrādāts, balstoties uz šādiem dokumentiem: Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam (informatīvā daļa); Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija (informatīvā daļa); pētījums „Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē”, kas ietver literatūras analīzi par valsts pārvaldes un vadītāju lomas nākotnes attīstības tendencēm, ekspertu intervijām un Latvijā studējošo jauniešu aptauju.

#### Plāns risina šādas būtiskākās valsts pārvaldē pastāvošas problēmas:

- drīzāk negatīvs darba devēja tēls;
- grūtības piesaistīt jaunus darbiniekus (nepieciešamo kompetenču ziņā);
- grūtības noturēt labākos darbiniekus valsts pārvaldē;
- skaidras personāla politikas, kas vērsta uz stratēģisku cilvēkresursu vadību, trūkums;
- pārresoru sadarbība;
- nepietiekoša vadītāju iesaistīšanās un neskaidra vadītāju loma cilvēkresursu vadībā u.c.

#### Plāns aptver šādus rīcības virzienus:

1. Centralizētas darba devēja tēla vadības darba grupas izveide vienota un pievilcīga darba devēja tēla veidošanai (VK, FM, VAS, Pārresoru koordinācijas centra pārstāvji, šo iestāžu personāla un komunikācijas vadītāji), kas palīdzēs nodrošināt vienotas valsts pārvaldes darba devēja tēla stratēģijas izstrādi un tās vienotu un koordinētu īstenošanu;
2. Valsts pārvaldes kā darba devēja identitātes veidošana, kas ļaus nošķirt plāna ietvaros veiktos pasākumus no citiem valsts pārvaldes tēlu ietekmējošiem faktoriem un sekot līdz darba devēja tēla pozitīvai dinamikai;
3. Novērtējuma metožu „Valsts pārvalde kā pievilcīgs darba devējs” izstrāde un regulāra mērījumu veikšana, kas ļaus novērtēt īstenoto pasākumu rezultātu salīdzinošu dinamiku un tādējādi precizēt turpmāk veicamos pasākumus;
4. „Skaidrības politikas” veicināšana, kas nodrošinās izstrādāto politikas dokumentu, programmu u.c. vienotu izpratni, sekmējot valsts pārvaldes darbinieku vienotu rīcību un izvirzīto mērķu sasniegšanu;
5. Iekšējās komunikācijas nodrošinājums, kas veicinās mūsdienīgu, ātru, vienkārši pieejamu informācijas apmaiņu starp valsts pārvaldes darbiniekiem un veidos kopīgu identitāti, tādējādi stiprinot valsts pārvaldes darba devēja tēlu;
6. Ārējās komunikācijas nodrošinājums, lai veidotu vienotu komunikācijas platformu un skaidrotu sabiedrībai jautājumus, kas attiecas uz valsts pārvaldes darbu, sasniegumiem, tās darbinieku



attīstību, tādējādi sekmējot sabiedrības izpratni par valsts pārvaldes darbu, sniegtajiem pakalpojumiem un to pilnveidošanu;

7. Jauniešiem un citām grupām (personas ar invaliditāti, darbaspēks reģionos, pirmspensijas vecuma cilvēki utt.) pievilcīgu programmu izstrāde, lai proaktīvi piesaistītu valsts pārvaldei nepieciešamās kompetences;
8. Valsts pārvaldes darbinieku motivācijas un iesaistes programmas, lai nodrošinātu profesionālu un motivētu darbinieku darbu valsts pārvaldē un valsts pārvaldei nepieciešamu kompetenču pieejamību un pastāvīgu attīstību;
9. Uz klientu orientētas darba kultūras valsts pārvaldes darbā īstenošana, ceļot valsts pārvaldes reputāciju, kas ietekmē arī valsts pārvaldes kā darba devēja tēlu;
10. Vadītāju – līderu attīstība visos valsts pārvaldes vadības līmeņos, kas virzīs mērķu sasniegšanu un vienlaikus nodrošinās atbalstu darbiniekiem jau uzsāktu un plānotu pārmaiņu īstenošanā valsts pārvaldē;
11. Sadarbības stiprināšana dažādu paaudžu darbinieku starpā, respektējot viņu atšķirīgo darba un dzīves pieredzi, vērtības, vajadzības un motivāciju.

Ar jēdzienu „labākais darba devējs” šī plāna izpratnē tiek saprasts, pirmkārt, „pievilcīgs darba devējs”, kas piedāvā darba saturu, vidi un darba apstākļus, kas veicina potenciālo darbinieku (īpaši akcentējot jauniešus) piesaistīšanu un esošo darbinieku noturēšanu valsts pārvaldē. Būtiski ir panākt, ka darbiniekiem patīk strādāt valsts pārvaldē un ka viņi lepojas ar savu darbavietu. Otrkārt, lai valsts pārvalde kā darba devējs varētu novērtēt un vienlaikus izcelt savu pievilcību citu darba devēju vidū, ir ieteicams attīstīt vienotu darba devēja tēlu un veikt salīdzināšanos ar citiem darba devējiem, piedaloties reputācijas un/vai darba devēju tēlu aptaujās (topos) (par to sīkāk plānā).

## **DARBA DEVĒJA TĒLA JĒDZIENS UN IZAICINĀJUMI**

Eksistē divi saistīti jēdzieni – valsts pārvaldes (organizācijas) tēls un valsts pārvaldes (organizācijas) kā darba devēja tēls. Šis plāns aptver darba devēja tēlu, lai gan to ir grūti un pat neiespējami nošķirt no valsts pārvaldes tēla. Organizācijas tēlu raksturo tādi ārēji brīvi novērojami faktori kā pakalpojuma kvalitāte, klientu apkalpošanas kultūra, ārējā komunikācija, u.c., kas ietekmē sabiedrības viedokli par organizāciju un tās darbības efektivitāti kopumā. Savukārt organizācijas kā darba devēja tēls (papildus jau iepriekš minētajiem ārēji novērojamiem faktoriem) ietver plašāku faktoru spektru – organizācijas kultūra, darba vide un apstākļi, attīstības iespējas, darbinieku apmierinātība, personāla politika u.c. iekšēji faktori, par kuriem informācija parasti nav plašākai sabiedrībai pieejama.

Izaicinājums ir tas, ka, kā rāda pētījumā veiktā literatūras analīze, uzticēšanos valsts pārvaldes tēlam un valsts pārvaldes kā darba devēja tēlam nosaka arī apmierinātība ar valsts ekonomisko stāvokli kopumā, indivīda nodarbinātības statuss, cenu līmenis valstī un apmierinātība ar demokrātijas funkcionēšanu valstī kopumā. Tas nozīmē, ka pastāv virkne faktoru, kuri atrodas ārpus valsts pārvaldes kā darba devēja pasākumu plāna saturiskā tvēruma un kurus, lai gan tie ietekmē darba devēja tēlu, ir grūti tiešā veidā ietekmēt. Kā risinājums tiek piedāvāts izstrādāt un pakāpeniski iedzīvināt vienotu valsts pārvaldes kā darba devēja tēla identitāti, kas ļautu nošķirt plāna ietvaros veiktos pasākumus (ko īsteno valsts pārvaldes darba devēja tēla stratēģiskā darba grupa un tās pārraudzībā esošās struktūras) no citiem valsts pārvaldes tēlu ietekmējošiem faktoriem un sekot līdzi pozitīvai dinamikai.

## **ESOŠĀ SITUĀCIJA: DARBA DEVĒJA TĒLA PRIEKŠROCĪBAS UN TRŪKUMI**

Pētījumā par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē veiktā literatūras analīze rāda, ka, neraugoties uz atšķirībām dažādu valstu starpā, gan sabiedrībā kopumā, gan jauniešu grupā valsts pārvalde kā potenciālais darba devējs netiek vērtēta ļoti augstu. Tas var radīt problēmas kvalificēta personāla piesaistē. Pat pašu valsts pārvaldē nodarbināto vidū valsts pārvaldes prestižu nevar raksturot kā īpaši augstu.

Pievilcīga valsts pārvaldes tēla attīstību no saturiskā viedokļa traucē vairāki sabiedrībā izplatīti negatīvi priekšstati par valsts pārvaldi, kas iedalāmi divās grupās. Pirmā grupa atspoguļo negatīvu attieksmi pret valsts pārvaldi kopumā, kas saistīta ar zemu uzticēšanās līmeni valsts pārvaldei un konkrētām tās institūcijām. Otrā grupa saistīta ar uzskatiem par darba vidi un personāla vadības procesiem valsts pārvaldē, piemēram, ka jautājumu risināšana notiek lēni, pastāv liela birokrātija, ka personāla vadībā valsts pārvalde atpaliek no privātā sektora organizācijām u.tml. Šādiem negatīviem priekšstatiem vēl var pievienot stereotipu par valsts pārvaldes sektoru kā darba vidi, kas no saviem darbiniekiem prasa zemāku piepūli nekā privātā sektora organizācijas.

Tomēr pastāv arī objektīvi valsts pārvaldi raksturojoši faktori, kas var kalpot par pamatu negatīviem priekšstatiem par darba vidi un personāla vadības procesiem tajā, piemēram, saskaņotības trūkums starp personāla vadības politiku un valsts pārvaldes attīstības kopējo stratēģiju, sistemātiskas pieejas trūkums cilvēkresursu izmaksu plānošanā valsts pārvaldes ietvaros, valsts pārvaldes institūciju nepietiekama kapacitāte cilvēkresursu ilgtermiņa plānošanā, neelastīgas un centralizētas personāla vadības procedūras, kā arī pretestība pārmaiņām.

Pētījuma literatūras pārskatā norādīti iespējamie risinājumi valsts pārvaldes kā darba devēja tēla uzlabošanai, uzsverot sabiedrības informēšanu par valsts pārvaldes darba vides pozitīvajiem aspektiem, attiecībā uz jaunu darbinieku piesaisti. Risinājumi ietver potenciālo darba ņēmēju uzrunāšanu, piemēram, augstskolās un, mērķtiecīgi uzrunājot absolventus ar nepieciešamajām kompetencēm, aktīvāk un atraktīvāk skaidrojot darbus par dažādu valsts pārvaldes iestāžu funkcijām un devumu sabiedrībai, uzsverot priekšrocības, kuras tas sniedz cilvēkiem ar augstu motivāciju darbam valsts sektorā, skaidri diferencējot valsts pārvaldi no privātā sektora, signalizējot saskaņu starp šīs darba meklētāju grupas individuālajām vērtībām un tām vērtībām, kuru piepildīšanu nodrošina valsts pārvalde.

Netiešāks veids valsts pārvaldes tēla uzlabošanai ir komunikācija par vides un kultūras maiņu valsts pārvaldes iestādēs, par personāla vadības sistēmu attīstīšanu un modernizāciju, par valsts sektora sniegto pakalpojumu uzlabošanu, kam jāveicina iedzīvotāju apmierinātība ar šiem pakalpojumiem, par augstu ētisko standartu noteikšanu, ieviešanu un uzturēšanu valsts pārvaldē.

Salīdzinot ar privāto sektoru, valsts pārvaldei kā potenciālajam darba devējam piemīt arī vairākas priekšrocības. Būtiska priekšrocība ir darba stabilitāte, it sevišķi ekonomiskās neskaidrības apstākļos. Valsts pārvaldes iestādēs tiek konsekventāk ievērota darba normatīvais regulējums, lielākā mērā ir aizsargātas darbinieku tiesības, kā arī tiek nodrošinātas lielākas darba saglabāšanas un sociālās garantijas ilgtermiņā. Pētījumā intervēto ekspertu vērtējumā valsts pārvaldes kā darba devēja tēla stiprās puses ir darba un atalgojuma stabilitāte un noturīgums, saturiski interesants un atbildīgs darbs (īpaši vadības līmenī), karjeras izaugsmes iespējas, iespēja strādāt starptautiskā līmenī un dažādas papildus priekšrocības (piemēram, nodokļu nomaksa pilnā apmērā, garantēts ikgadējais atvaļinājums u.tml.), tomēr jānorāda, ka, lai arī šīs iespējas teorētiski pastāv, praktiski tās tiek izmantotas nepietiekoši.

Iepriekš minētais rāda, ka valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja tēla uzlabošana nav iespējama tikai ar komunikatīviem līdzekļiem. Ilgtermiņā tā var notikt tikai caur sistemātisku cilvēkresursu vadības politikas attīstību, pielāgojot to kopējai valsts pārvaldes stratēģijai un darba tirgus prasībām.

## **NĀKOTNES GLOBĀLĀS TENDENCES UN NEPIECIEŠAMĀS KOMPETENCES**

Atsaucoties uz plāna nolūku (plāns nepieciešams, lai piesaistītu jaunus darbiniekus, kuriem piemīt kompetences, ko nosaka nākotnes prasības, kā arī noturēt esošos darbiniekus, attīstot nepieciešamās kompetences), turpmāk sniegts īss nākotnes tendenču kopsavilkums, kas iezīmē nākotnē nepieciešamās kompetences. Zināšanas par nākotnes globālajām tendencēm un ar to saistītajam vajadzībām pēc noteiktām kompetencēm, sniedz iespēju mērķtiecīgāk noteikt potenciālo darbinieku mērķa grupas, izvēlēties komunikācijas kanālus, ka arī noteikt pasākumus esošo darbinieku attīstībai.

Kopumā var secināt, ka globālās tendences ekonomikā, tehnoloģiju attīstībā, politiskā, ekoloģijā un pilsoniskajā līdzdalībā veidos arvien sarežģītāku un dinamiskāku vidi arī valsts pārvaldē. Nākotnes darba vidi labi raksturo četri elementi: nepastāvība (raksturo pārmaiņu dinamiku, pārmaiņu mērogu un tempu), nenoteiktība (raksturo paredzamības trūkumu, to, ka daļa nākotnes notikumu būs pārsteidzoši), sarežģītība (raksturo daudzveidīgos spēkus un faktoros, kas ietekmē organizāciju darbību), un neskaidrība (attiecas uz grūtībām precīzi noteikt cēloņu un sekas sakarības, augstu risku kļūdai interpretēt notikumus). Šie un citi faktori noteiks, pieaugošu pieprasījumu pēc augsti izglītotiem un kvalificētiem darbiniekiem, kā arī pieaugs pieprasījums pēc nestandarta starppersonu ietekmes, komunikācijas un analītiskajām kompetencēm.

Nepastāvības, nenoteiktības, sarežģītības un neskaidrības apstākļos būtiski pieaugs vadītāju kā līderu loma, kuriem nepieciešamas tādas kompetences kā darbinieku vadīšana un motivēšana, skaidrības veidošana (spēja orientēties haosā un pretrunās, saskatīt nākotnes tendences, apjukumā izlemt par vēlamu rīcību u.c.), augsta emocionālā inteliģence, personīgās kompetences – pārliecība par sevi, dzīvesspēks, sevis izpratne, spēja atrast kopīgo, saskaroties atšķirīgām interesēm, panākt pušu gatavību sarunāties un vienoties, komunikācija, dažādības tolerance (spēja sadarboties ar dažādu paudžu, uzskatu cilvēkiem), orientācija uz attīstību – atvērtība jaunām idejām un ierosmēm, darbinieku attīstīšana, pārmaiņu vadīšana, tostarp pārmaiņu vīzijas veidošana un komunicēšana, konceptuāla vai sistēmiska domāšana – spēja ātri orientēties lielā informācijas apjomā, saskatīt kopsakarības.

Vēl viena globāla tendence ir demogrāfiskās pārmaiņas sabiedrībā, kas spēlēs vienu no būtiskākajām lomām valsts pārvaldes nākotnes attīstības plānošanā. Sabiedrība attīstītajās valstīs, ieskaitot Eiropas Savienību, noveco. Palielinoties dzīves ilgumam, dzīves kvalitātei vecumdienās, kā arī samazinoties dzimstībai, nākamo desmitgažu laikā būtiski mainīsies ekonomiski aktīvo iedzīvotāju vecuma struktūra, kas veicinās gan konkurenci par jauniem darbiniekiem, gan arī gados vecāko darbinieku ilgāku nodarbinātību. Šī tendence valsts pārvaldes sektorā ir vēl izteiktāka nekā privātajā sektorā. Šis faktors noteiks pieaugošu pieprasījumu pēc tādām kompetencēm kā orientācija uz attīstību, pašattīstību, prasmi uzturēt labā formā savu fizisko, garīgo un emocionālo inteliģenci. Tas īpaši attiecas uz iepriekš minēto vadītāju kā līderu lomu, kur, pieaugot vajadzībai pēc iepriekšminētajām kompetencēm, vadītājiem ar savu piemēru būs jāspēj būt par paraugu citiem.

## **DARBA DEVĒJA PLĀNA IZSTRĀDĒ IZMANTOTĀ PIEEJA**

### **Plāna veidošanā izmantoti šādi principi:**

**1. Sistēmiskuma princips.** Lai attīstītu valsts pārvaldes kā labākā darba devēja tēlu nepieciešami kompleksi un savstarpēji saistīti risinājumi divos galvenajos virzienos:

- tādas cilvēkresursu politikas attīstīšana, kas risina aktuālos cilvēkresursu vadības jautājumus valsts pārvaldē. Sistēmiska pieeja cilvēkresursu politikas attīstīšanā nodrošinās to, ka valsts pārvalde turpināsies attīstīties kā organizācija un aizvien efektīvāk spēš sasniegt izvirzītos mērķus. Cilvēkresursu politikas ietvaros īstenoto pasākumu kopums kalpo kā pamats turpmākajiem pasākumiem;
- rekomendējamās kampaņas, programmas, dažādas iniciatīvas, kas vērstas uz valsts pārvaldes kā labākā darba devēja tēla veidošanu.

**2. Pēctecības princips.** Plāns paredz, ka pasākumi valsts pārvaldes kā labākā darba devēja tēla attīstībai var tikt īstenoti vienlaikus ar vai secīgi pēc bāzes pasākumiem (kas risina aktuālās valsts pārvaldes cilvēkresursu problēmas, piemēram, vienota un skaidra cilvēkresursu politika, pasākumi labāko darbinieku noturēšanai u.c.), uz kā pamata tiek izstrādātas un realizētas dažādas programmas, kampaņas, u.c. pasākumi. Ieguvums – valsts pārvaldē strādājošie pirmie pamana un pozitīvi novērtē veiktos pasākumus, piemēram, cilvēkresursu politikas pilnveidošanā, un līdz ar to kļūst par valsts pārvaldes kā pievilcīga darba devēja aktīviem popularizētājiem.

**3. Atdeves mērīšanas princips.** Visus piedāvātos pasākumus sākotnēji ieteicams īstenot pilotprojektu formā (piemēram, atsevišķās valsts pārvaldes iestādēs vai amatu grupās u.tml.), lai vienlaikus ar

programmu saturisko aprobāciju varētu veikt arī detalizētu ieviešanas izaicinājumu analīzi. Tāpat katrā no rīcības virzieniem piedāvājam izstrādāt un ieviest metodes sistemātiskai konkrēto iniciatīvu un programmu ieviešanas progresa un rezultātu mērīšanai. Tas ir būtiski, lai panāktu, ka konkrētas iniciatīvas nav ieviestas tikai formāli. Par to reālo darbību liecinātu gan iesaistīto mērķa grupu viedoklis, gan citi kvantitatīvi un kvalitatīvi iniciatīvu, programmu u.tml. rezultatīvie rādītāji. Tāpat sistemātiska atdeves mērīšana palīdzētu savlaicīgi veikt korekcijas rīcības plānā un noteikt turpmāko rīcību.

Lai gan katrā no rīcības virzieniem ir paredzēti vairāki pasākumi, tomēr, ņemot vērā plāna kompleksu un daudzpusīgo saturu, vairums pasākumu ir uztverami kā programmu idejas, kas katra izstrādājama detalizēti programmu aprakstu līmenī. Šajā kopējā darbības plānā ir iekļaujami arī tie valsts pārvaldē plānotie un īstenotie pasākumi, kas jau šobrīd ir dažādās izstrādes stadijās.

## Mūsdienīgi rīcības virzieni

Saskaņā ar plāna mērķi, darbības plānam kopumā ir ieteikti mūsdienīgi rīcības virzieni, kas arī vienlaicīgi raksturo valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības stratēģiskās vadlīnijas un izceļ valsts pārvaldes kā darba devēja atšķirības salīdzinājumā ar citu darba devēju piedāvājumiem.

Pirmkārt, plāns paredz, ka kompetenču pieeja ir valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas pamatā, kas izpaužas gan kā jauniešu un citu mērķa grupu, kam piemīt valsts pārvaldei nepieciešamās kompetences, mērķtiecīga piesaiste darbam valsts pārvaldē, gan arī kā valsts pārvaldei būtisku kompetenču attīstīšana darbiniekiem un vadītājiem.

Domājot par potenciālo darbinieku piesaisti, uzmanības centrā ir ne tikai jaunieši, bet arī citas mērķa grupas: invalīdi, pirmspensijas vecuma cilvēki, speciālisti, kas uz laiku strādā ārpus Latvijas, piemēram, dažādās Eiropas Savienības organizāciju struktūrās, dažādas etniskās grupas, darbaspēks, kas pieejams Latvijas reģionos utt. Piesaistot dažādās grupas, rodas papildus iespēja meklēt vajadzīgās kompetences (piemēram, šobrīd trūkstošās tehniskās kompetences, IT kompetences u.tml.), kā arī zinot šo grupu „pulcēšanās vietas” (gan virtuāli, gan klātienē un apvienības, kas tās pārstāv), iespējams mērķtiecīgāk ieguldīt resursus to uzrunāšanai. Specifisku mērķa grupu iekļaušana valsts pārvaldes darbā var veicināt arī dažādību un sabiedrības uzticēšanos valsts pārvaldes institūcijām, jo ārvalstu literatūra rāda, ka plašāka pārstāvniecība veicina daudzveidīgu grupu identificēšanos ar valsti. Vienlaikus jāapzinās, ka, piesaistot šīs grupas un mērķtiecīgi veidojot tām īpašas programmas, pieaug vadītāju un viņu prasmju loma elastīgi izmantot dažādas vadības metodes un vienlaicīgi sasniegt nospraustos mērķus. Tieši tādēļ viens no rīcības virzieniem plānā ir „Vadītāju – līderu attīstība visos valsts pārvaldes līmeņos”. Tāpat ieteicams turpināt jau iesākto darbu ar talantu programmu valsts pārvaldē, nodrošinot būtisku kompetenču noturēšanu darbam valsts pārvaldē, kas plašāk aprakstīts rīcības virzienā: „Esošo darbinieku motivācijas un iesaistes programmas”.

Otrkārt, plāns paredz pakāpeniski attīstīt uz dzīvesciklu orientētu personālvadību, kas aptver darbinieku motivācijas, darba efektivitātes un veselības pārvaldības sistēmas elementus visos personāla vecuma posmos, integrējot korektīvos, preventīvos un proaktīvos risinājumus. Šādas politikas pamatā var tikt integrēti šādi aspekti: vecums, darba un personīgās dzīves līdzsvars, dažādu sabiedrības grupu vienlīdzība, mobils darbs, elastīgs darba laiks, darba organizācija, mūžizglītība, zināšanu vadība, veselības vadība, modernas darba efektivitātes metodes, darba devēja atraktivitāte. Sistēmas uzdevums ir nodrošināt darbaspējas attīstību un uzturēšanu mainīgos dzīvescikla apstākļos. Ar individuāli elastīgiem risinājumiem katram tiek piedāvātas iespējas sabalansēt darba uzdevumus ar privātiem apstākļiem, kuri ietekmē darbu.

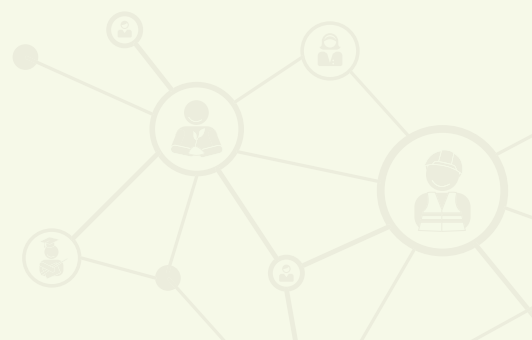
Treškārt, balstoties uz literatūras analīzi un ekspertu intervijām par valsts pārvaldes kā darba devēja priekšrocībām salīdzinājumā ar citu nozaru organizācijām, ieteicams izmantot piecus pievilcīgumu noteicošos faktorus jeb kritērijus, kas var veidot valsts pārvaldes kā darba devēja tēla priekšrocības:

1. stabilitāte, arī drošība, prognozējamība, ar ko tiek saprasta garantija nodarbinātībai valsts pārvaldē, ja tiek attīstītas darbam nepieciešamās kompetences, sociālās garantijas, darba normatīvā regulējuma ievērošana, aizsargātas darbinieku tiesības;
2. līdzdalība politikas veidošanā un valsts nozīmes jautājumu risināšanā;
3. „tīklošanās” iespējas starp dažādām iestādēm;
4. „starptautiskā dimensija” – iespēja piedalīties dažādos starptautiskos sadarbības projektos, risināt pārrobežu jautājumus;
5. valsts pārvaldes vērtības, kas atšķir valsts pārvaldi no citu nozaru organizācijām un ir pievilcīgas cilvēkiem ar augstu motivāciju darbam valsts pārvaldē.

Iepriekš minētie pievilcīguma faktori var tikt piemēroti gan cilvēkresursu politikas un procesu pilnveidošanai nākotnē, gan arī izstrādājot jaunas un inovatīvas rīcības programmas, piemēram, uz dzīvesciklu posmiem orientētās darbinieku piesaistīšanas un noturēšanas programmās.

### **Plāna veiksmīga īstenošana balstās uz vairākiem būtiskiem nosacījumiem:**

- Plāna īstenošanai jāklūst par vienu no valsts pārvaldes 2015.-2025.gada prioritātēm, ko arī publiski komunicē Ministru prezidents;
- Lai izceltu prioritāti, ieteicams izdot atbilstošu rīkojumu, ka darba devēja plāna īstenošana attiecas uz visām valsts pārvaldes iestādēm, tādējādi nodrošinot visu valsts pārvaldes iestāžu aktīvu līdzdalību un atbalstu kopīgā mērķa sasniegšanā;
- Plāna uzraudzībai ieteicams pie Ministru prezidenta izveidot stratēģijas darba grupu, kas visa plāna īstenošanas laikā nosaka stratēģisko virzienu, nodrošina kontroli un atskaitās par paveikto;
- Plāna īstenošanai ieteicams izveidot īpašu projekta komandu (tostarp iekļaujot komunikācijas ekspertus), kuras uzdevums ir darba grupas uzdevumā praktiski īstenot plāna aktivitātes, piesaistot nepieciešamos resursus;
- Būtisks nosacījums ir sistemātiska pieeja veiktajām aktivitātēm, paveiktā izvērtējums un korekcijas turpmākajām aktivitātēm;
- Aktivitātes, kas ir būtiskas darba devēja tēla veidošanai, ir izceltas ar atšķirīgu krāsu.





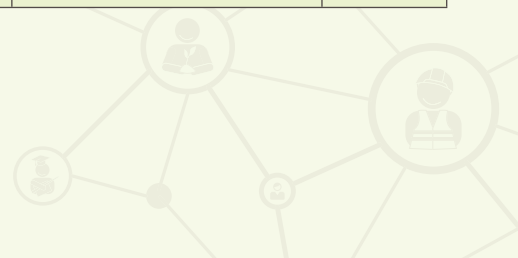
## Plāna mērķis

Identificēt rīcības virzienus un īstenojamus pasākumus, kas ilgtermiņā ļautu valsts pārvaldei kļūt par pievilcīgu darba devēju un izveidot labākā darba devēja tēlu. Šāds plāns nepieciešams, lai darbam valsts pārvaldē piesaistītu jaunus darbiniekus, kuriem piemīt kompetences, ko nosaka nākotnes prasības, kā arī noturētu darbiniekus, kam piemīt valsts pārvaldei būtiskās kompetences.

## 1. Rīcības virziens

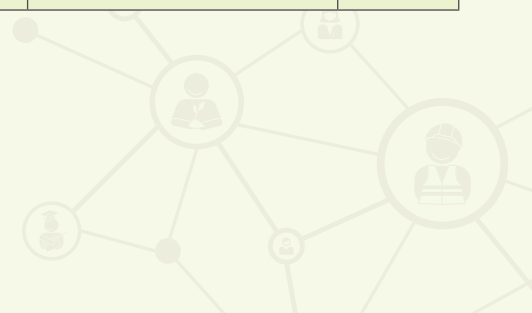
**Centralizētas darba devēja tēla vadības darba grupas izveide vienota un pievilcīga darba devēja tēla veidošanai (VK, FM, VAS, Pārresoru koordinācijas centra pārstāvji, šo iestāžu personāla un komunikācijas vadītāji). Valsts pārvaldes iestāžu iesaistīšana darba devēja plāna īstenošanā.**

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
1.1.	Valsts pārvaldes darba devēja tēla vadības darba grupas izveidošana, grupas darbības virzienu noteikšana, detalizēta darbības plāna izstrāde (katram gadam). Darba grupa vada visus šajā plānā paredzētos pasākumus, veicot nepieciešamās korekcijas, izvēršot katru pasākuma aprakstu detalizētākā plānā un/vai rīcības programmā tuvākajiem 2 – 3 gadiem. Vadības darba grupas kompetencē ir gan valsts pārvaldes institūciju ekspertu, gan ārējo pakalpojumu sniedzēju kā ekspertu piesaistīšana plāna un/vai atsevišķu programmu detalizētākai izstrādei un/vai īstenošanai. Regulāru tikšanos nodrošinājums.	Radīts institucionāls pamats (darba grupa, regulāras tikšanās) valsts pārvaldes darba devēja tēla plāna īstenošanai, tiek nodrošināta regulāra plāna aktualizācija un rīcības programmas tuvākajiem 2 – 3 gadiem izstrāde.	VP (šeit un turpmāk tekstā – valsts pārvalde, kas šo aktivitāti īsteno ar saviem iekšējiem resursiem)	2015.
1.2.	Valsts pārvaldes institūciju informēšana un pārstāvju (personāla vadītājs un/vai komunikācijas vadītājs, vai cits iestādes izvirzīts eksperts) iesaistīšana vadības darba grupas rīkotajos pasākumos un darba devēja plānā paredzētajos pasākumos. Regulāru tikšanos nodrošinājums. <b>(saistīts ar 1.1.)</b>	Radīts institucionāls pamats (darba grupa, regulāras tikšanās) valsts pārvaldes darba devēja tēla plāna īstenošanai, vienotas komunikācijas platformas izveide, nodrošinot mērķtiecīgu, vienotu un koordinētu ar valsts pārvaldes tēlu saistītu pasākumu īstenošanu.	VP	2015.
1.3.	Ikgadējās darba devēja tēla pasākumu plānošanas un rezultātu novērtēšanas tikšanās, kurās piedalās darba devēja tēla vadības grupas dalībnieki, iestāžu personāla un komunikāciju vadītāji un iestāžu vadītāji. <b>(saistīts ar 1.1.)</b>	Darba devēja pasākumu plāna sistemātiska aktualizācija, iestāžu vadītāju iesaistīšana plāna un tā rezultātu apspriešanā.	VP	ikgadēji

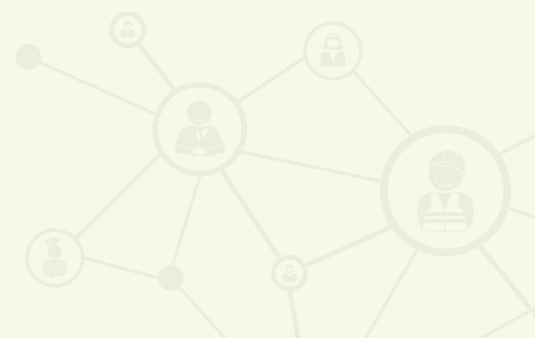


## 2. Rīcības virziens Valsts pārvaldes kā darba devēja identitātes veidošana.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
2.1.	Vienotas valsts pārvaldes kā darba devēja vizuālās identitātes un misijas radīšana. Valsts pārvaldei kā darba devējam trūkst vienotas identitātes, šobrīd tas saistās ar atsevišķu valsts pārvaldes institūciju vizuālajiem tēliem, līdz ar to grūti mērāms kā kopums. <b>(saistīts ar 1.1.)</b>	Izstrādāta valsts pārvaldes kā darba devēja vizuālā identitāte un tās izmantošanas noteikumi.	Cenu aptauja vizuālā tēla izstrādei	2016.
2.2.	Valsts pārvaldes kā darba devēja priekšrocību ( <i>value proposition</i> ) precizēšana jeb saturiskās identitātes radīšana. Sākotnēji piedāvātās pazīmes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. stabilitāte (<i>job security</i>), arī drošība, prognozējamība, ar ko tiek saprasta garantija nodarbinātībai valsts pārvaldē, ja tiek attīstītas darbam nepieciešamās kompetences, sociālās garantijas, darba normatīvā regulējuma ievērošana, aizsargātas darbinieku tiesības;</li> <li>2. līdzdalība politikas veidošanā un valsts nozīmes jautājumu risināšanā;</li> <li>3. „tiklošanās” iespējas starp dažādām iestādēm;</li> <li>4. „starptautiskā dimensija” – iespēja piedalīties dažādos starptautiskos sadarbības projektos, risināt pārrobežu jautājumus;</li> <li>5. valsts pārvaldes vērtības, kas atšķir valsts pārvaldi no citu nozaru organizācijām un ir pievilcīgas cilvēkiem ar augstu motivāciju darbam valsts pārvaldē.</li> </ol> <b>(saistīts ar 1.1. un 2.1.)</b>	Izstrādāti valsts pārvaldes kā darba devēju priekšrocības ( <i>value proposition</i> ).	5500 EUR (vairāku tikšanos moderēšana)	2016.
2.3.	Programmas „Vienotas personāla vadības politikas un prakses attīstīšana valsts pārvaldē” izstrāde un vadīšana, kas ietver šādas aktivitātes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vienotu cilvēkresursu vadības pamatprincipu definēšana;</li> <li>2. vienoto cilvēkresursu vadības procesu rokasgrāmatas izstrāde (personāla vadības procesi, kuros nepieciešams nodrošināt vienotu pieeju visā valsts pārvaldē ir: atlase, mācību plānošana, darba snieguma un kompetenču novērtēšana, atalgojuma vadība un motivācijas programmas, karjeras vadība un rotācija);</li> <li>3. vadlīnijas vadītājiem un personāla vadītājiem darbinieku motivēšanas un attīstības veicināšanai valsts pārvaldē;</li> <li>4. valsts pārvaldes vadītāju un personāla vadītāju apmācības personāla vadības procesu vadīšanā un darbinieku motivēšanā un attīstībā.</li> </ol>	Izstrādāta programma „Vienotas personāla vadības politikas un prakses attīstīšana valsts pārvaldē”; definēti pamatprincipi; izstrādāta rokasgrāmata; izstrādātas vadlīnijas; veikta apmācība	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 5500 EUR (vairāku tikšanos moderēšana)</li> <li>2. 15000 EUR (rokasgrāmatas izstrāde)</li> <li>3. 10000 EUR (vadlīniju izstrāde)</li> <li>4. 1500 EUR (vienas mācību grupas vienas mācību dienas (8h) cena neskaitot organizatoriski tehniskos izdevumus, piem., pasākumu vieta vai kafijas pauze utt.)</li> </ol>	2015. – 2016.



Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
2.4.	<p>Uzraudzības sistēmas izveide programmas „Vienotas personāla vadības politikas un prakses attīstīšana valsts pārvaldē” (atlase, mācību plānošana, darba snieguma un kompetenču novērtēšana, atalgojuma vadība un motivācijas programmas, karjeras vadība un rotācija) īstenošanai. Uzraudzības sistēmā atsevišķi rādītāji gūstami darbinieku apmierinātības mērījumos (skatīt 3.rīcības virzienu, 3.1.pasākumu). <b>(saistīts ar 2.3.)</b></p>	<p>Izstrādāts uzraudzības mehānisms programmas „Vienotas personāla vadības politikas un prakses attīstīšana valsts pārvaldē” īstenošanai; atsevišķi rezultatīvie rādītāji iegūstami no darbinieku aptaujas (darbinieku apmierinātība ar darba samaksas sistēmu, izaugsmes iespējām u.tml.), rezultāti analizējami gan katrā iestādē atsevišķi, gan valsts pārvaldē kopumā.</p>	<p>5500 EUR (vairāku tikšanos moderēšana)</p>	<p>2017.</p>
2.5.	<p>Valsts pārvaldes vienotu vērtību noteikšana, ņemot vērā esošās, kā arī papildinot ar jaunām atbilstoši valsts pārvaldes kā mūsdienīgas organizācijas un tās nākotnes vajadzībām. <b>Vērtības ir darba devēja tēla kodols!</b></p>	<p>Definētas valsts pārvaldes vērtības.</p>	<p>10000 EUR (vairāku tikšanos moderēšana)</p>	<p>2015.</p>
2.6.	<p>Programmas „Katrs valsts pārvaldes darbinieks zina valsts pārvaldes vērtības” izstrāde un īstenošana. <b>Lai nodrošinātu valsts pārvaldes vērtību iedzīvināšanu, ir svarīgi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. izstrādāt visu vērtību raksturojumu vēlamās uzvedības jeb rīcības formātā, vērtību mūsdienīga un interesanta vizualizācija;</li> <li>2. integrēt valsts pārvaldes vērtības cilvēkresursu attīstības politikā un procesu aprakstos;</li> <li>3. izstrādāt e-mācību moduli par valsts pārvaldes vērtībām un veikt darbinieku apmācību;</li> <li>4. izstrādāt mācību moduli par valsts pārvaldes vērtībām un iekļaut to jauno darbinieku ievadapmācību programmā. <b>(saistīts ar 2.5.)</b></li> </ol>	<p>Izstrādāta programmas „Katrs valsts pārvaldes darbinieks zina valsts pārvaldes vērtības”; izstrādāti apmācību un e-apmācību moduļi; veikta apmācība; vismaz 75% valsts pārvaldes darbinieki zina un var paskaidrot valsts pārvaldes vērtības.</p>		<p>2016.</p>



### 3. Rīcības virziens

Novērtējuma metožu „Valsts pārvalde kā pievilcīgs darba devējs” izstrāde un regulāra mērījumu veikšana ar mērķi novērtēt rezultātu salīdzinošu dinamiku un tādējādi precizēt turpmāk veicamos pasākumus

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provīzorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
3.1.	<p><b>Iekšējs mērījums – valsts pārvaldes darbinieku aptauja.</b></p> <p>Valsts pārvaldē līdz šim izmantoto aptauju (piem., apmierinātības ar darbu aptauja) satūra izvērtēšana, lai novērtētu to atbilstību valsts pārvaldes kā darba devēja tēla iekšējā mērījuma vajadzībām. Iespējamie varianti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. papildināt izmantoto aptauju ar papildus jautājumiem jau līdz šim analizētajos faktoros (darba saturs, apmierinātība ar personāla politiku u.tml.) un jaunu jautājumu grupām par aktuālajām tēmām, piemēram, vadības stilu, darbinieku iesaistīšanās līmeni, attiecībām darba kolektīvā u.tml.</li> <li>2. izstrādāt jaunu aptaujas anketu, iekļaujot visus interesējošos pievilcīguma faktoros un tiem atbilstošos jautājumus. Papildus ieteicams aptaujā iekļaut jautājumus par aktuāliem valsts pārvaldē īstenotajiem pasākumiem, kas ļautu novērtētu šo pasākumu atdevi darbinieku skatījumā.</li> </ol> <p>Svarīgi nodrošināt rezultātu apkopošanu un savstarpēja salīdzinājuma iespējas ne tikai par valsts pārvaldi kopumā, bet arī par atsevišķām valsts pārvaldes institūcijām, lai novērtētu ne tikai valsts pārvaldes kopējo darba devēja tēlu, bet arī valsts pārvaldes atsevišķo iestāžu darba devēju tēlu. Salīdzinošo rezultātu iegūšana ļautu izvērtēt arī katras valsts pārvaldes institūcijas veikto pasākumu rezultātus, identificējot veiksmīgākos risinājumus, ko turpmāk var izmantot pieredzes apmaiņai un labās prakses pieredzes pārņemšanai citās valsts pārvaldes iestādēs. Pozitīvs sacensību gars.</p> <p>Lai to nodrošinātu, svarīgi pirms aptaujas nodrošināt vienotu komunikāciju visiem VP strādājošiem par aptaujas mērķiem un atšķirībām no līdzšinējām aptaujām, rezultātu tālāko izmantošanu u.tml.</p>	<p>Definēti būtiskākie mērījumā iekļaujama faktori; izstrādāts iekšējs valsts pārvaldes darba devēja tēla mērīšanas instruments, kas ļauj veikt salīdzinošu rezultātu analīzi pa gadiem valsts pārvaldei kopumā un starp valsts pārvaldes institūcijām.</p>	<p>20000 EUR esošo pētījumu audits sagatavo priekšlikumus saglabājamiem un jauniem jautājumu blokiem un jaunas aptaujas anketas izstrāde</p>	<p>2015./2016.</p>
3.2.	<p>Valsts pārvaldes un tās institūciju darba devēja tēla pirmā pētījuma pilots, rezultātu izvērtēšana un, ja nepieciešams, aptaujas anketas satūra papildināšana. (saistīts ar 3.1.)</p>	<p>Veikts pētījuma pilots, iegūta sākotnēja salīdzinoša informācija par veikto pasākumu atdevi. Precizēta pētījuma anketa.</p>		<p>2016.</p>
3.3.	<p>Regulāra valsts pārvaldē nodarbināto aptauja un divu gadu pasākumu plāns, kas izriet no aptaujas rezultātiem, gan valsts pārvaldei kopumā, gan katrai valsts pārvaldes iestādei. (saistīts ar 3.1.)</p>	<p>Regulāri veikts pētījums, iegūta salīdzinoša informācija par veikto pasākumu atdevi. Izstrādāti divu gadu pasākumu plāni valsts pārvaldei un katrai iestādei.</p> <p>Rezultatīvo rādītāju (piemēram, darbinieku kopējais apmierinātības līmenis, apmierinātība ar konkrētiem personāla vadības procesiem, iesaistīšanās pakāpe u.tml.) noteikšana un to pozitīva dinamika katrā nākamajā aptaujā.</p>	<p>VP; 5500 EUR (vairāku tikšanos moderēšana pasākuma plāna izstrādei)</p>	<p>2018. un reizi divos gados turpmāk</p>

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
3.4.	<b>Ārējs mērījums – sabiedrības viedoklis par valsts pārvaldi kā darba devēju.</b> Dalība kādā no Latvijas uzņēmumu reputācijas topiem (piem., Uzņēmumu reputācijas tops – <a href="http://www.db.lv/reputācijas-tops">http://www.db.lv/reputācijas-tops</a> ; Latvijas mīlētāko zīmolu tops – <a href="http://www.zimolotops.lv/">http://www.zimolotops.lv/</a> ) vai darba devēju topiem, ko organizē vairākas atlases kompānijas (piem., CV-online: <a href="http://www.cv.lv/content/index.php?id=1267&amp;gr=1">http://www.cv.lv/content/index.php?id=1267&amp;gr=1</a> ; Eiropersonāls: <a href="http://www.darbadevejadns.lv/">http://www.darbadevejadns.lv/</a> ) ar nolūku veikt mērķtiecīgu salīdzināšanos ar privāto sektoru un nākotnē – ierindoties pirmajā desmitniekā. (saistīts ar 2.1.)	Realizēta dalība kādā no ārējiem mērījumiem – topiem, salīdzinošas (valsts – privātais sektori) informācijas gūšana, kas ļauj izvērtēt veiktos pasākumus un precizēt turpmākās rīcības plānu. Atkarībā no izvēlēta topa var tikt noteikti rezultatīvie rādītāji, kā valsts pārvalde vēlas progresēt, atkārtoti piedaloties šajā mērījumā.	Dalības maksa saskaņā ar izdarīto izvēli	Dalība topā no 2017. gada ik gadu
3.5.	<b>Starptautisks mērījums – Latvijas valsts pārvalde salīdzināmā ar citu ES valstu valsts pārvaldēm.</b> Pasākums paredz iniciēt un kopīgi ar citām ES valstu pārvaldēm izstrādāt ES valsts pārvalžu darba devēju tēla novērtēšanas metodi, kas ļautu veikt valsts pārvaldes kā darba devēja tēla analīzi ES mērogā valsts pārvaldes iestāžu starpā. Starptautiskas darba grupas iniciēšana un novērtēšanas aptaujas saturs izstrāde. Labākā ES valsts pārvaldes balvas koncepta izstrāde. Kā alternatīva – dalība <i>Top Employers Europe</i> : <a href="http://www.top-employers.com">http://www.top-employers.com</a> .	Sadarbības veicināšana starp ES valsts pārvaldēm cilvēkresursu vadības jomā; panākta vienošanās ar citām ES valsts pārvaldēm par šāda mērījuma nepieciešamību; ES līmeņa darba grupā izstrādāta mērījuma metode.		2018.
3.6.	ES valstu pārvalžu darba devēja tēla pilotpētījums un ES valstu pārvalžu cilvēkresursu vadītāju pieredzes apmaiņas pasākums par pilotpētījuma rezultātiem kādā no ES dalībvalstīm. (saistīts ar 3.5.)	Sadarbības veicināšana starp ES valstu pārvaldēm cilvēkresursu vadības jomā; veikts pētījuma pilots, iegūta sākotnēja salīdzinoša informācija par veikto pasākumu atdevi; gūtas idejas pieredzes apmaiņas ceļā.		2019.
3.7.	Regulāri ES valstu pārvalžu darba devēja tēla pētījumi un balvas pasniegšanas pasākumi, kas varētu notikt reizi 2 – 3 gados. Regulāras ES valstu pārvalžu cilvēkresursu vadītāju tikšanās un pieredzes apmaiņa kopīga rīcības plāna un programmu veidošanai cilvēkresursu vadības jomā ES valstu mērogā, balstoties uz darba devēja tēla pētījuma rezultātiem. (saistīts ar 3.5.)	Sadarbības veicināšana starp ES valsts pārvaldēm cilvēkresursu vadības jomā; regulāri veikts pētījums, iegūta salīdzinoša informācija par veikto pasākumu atdevi. Kopīga rīcības plāna veidošana ar citām ES valstīm cilvēkresursu politikas īstenošanai.		2022., 2025. un turpmāk

## 4. Rīcības virziens

**„Skaidrības politikas” veicināšana (kas ietekmē valsts pārvaldes kopējo un darbinieku mērķu sasniegšanu, esošo darbinieku noturēšanu, sadarbību dažādos līmeņos, iekšējo komunikāciju, klientu apkalpošanas kvalitāti utt.).**

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
4.1.	Saskaņā ar „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju” izstrādāts valsts pārvaldes ētikas kodekss.	Izstrādāts un apstiprināts dokuments „Ētikas kodekss”.	Izstrādes procesā	2015.
4.2.	Programmas „Katrs darbinieks zina ētikas kodeksu” izstrāde un realizācija. (saistīts ar 4.1.)	75% darbinieki spēj izskaidrot ētikas kodeksa piemērošanu dažādās situācijās, ir vienota un skaidra izpratne.	Cenu aptauja saskaņā ar detalizētu programmu	2016.

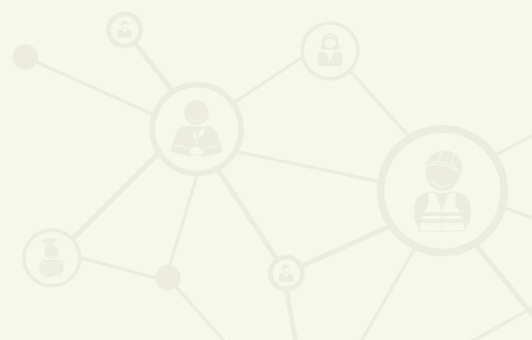


Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
4.3.	Vienotas kvalitātes uzraudzības sistēmas radīšana ētikas kodeksa ievērošanai visā valsts pārvaldē. Kā sistēmas elementi varētu būt, piemēram, testa jautājumu par ētikas kodeksu izstrāde un izmantošana VAS organizētajās mācībās (kur testu var izmantot jebkurās mācībās neatkarīgi no apgūstamās tēmas) un e-apmācību vidē, personāla pašapkalpošanās portālā; „slepeno klientu” metodes pētījumi (klātienē tikšanās vai telefonsarunas) (saistīts ar 4.1.)	Izstrādāts uzraudzības mehānisms ētikas kodeksa ievērošanai valsts pārvaldē.	5500 EUR (vairāku tikšanos moderēšana); 7000 EUR (testa jautājumu izstrāde)	2017.
4.4.	Informatīvās kampaņas „Katrs valsts pārvaldes darbinieks zina valsts pārvaldes, savas iestādes un sava amata mērķus un atbildības” izstrāde un realizācija, kas paredz arī visu līmeņu vadītāju sagatavošanu (informācija, apmācība) ar regularitāti reizi 2 – 3 gados. (saistīts ar 8.15.)	Izstrādāts koncepts un pasākumu plāns informatīvajai kampaņai „Katrs valsts pārvaldes darbinieks zina valsts pārvaldes, savas iestādes un sava amata mērķus”; noteiktā laikā un apjomā īstenoti visi kampaņas pasākumi, tostarp nodrošināta visu līmeņu vadītāju apmācība. 75% (pirmajā gadā, kur turpmākajos gados šo rādītāju var palielināt) darbinieku spēj nosaukt savus ikgadējos mērķus, prioritātes kontekstā ar savas institūcijas mērķiem.	Cenu aptauja saskaņā ar detalizētu programmu	2017./ 2018.
4.5.	Ikgadējo mērķu kvalitātes uzraudzības sistēmas radīšana, kas ļauj novērtēt darbinieku izvirzīto mērķu kvalitāti un to sasaisti ar valsts pārvaldes un savas iestādes mērķiem. Izstrādāti mērķu kvalitātes noteikšanas kritēriji (piemēram, 1) mērķi ir saistīti ar departamenta un/vai iestādes mērķiem, 2) mērķi ir konkrēti un mērāmi, mērķi ir saistīti ar amata būtību u.tml.). Izmantotā metode var būt selektīva un nejauša darba izpildes vērtēšanas procesā noteikto individuālo mērķu analīze (izmantojot NEVIS), (piemēram, reizi gadā). (saistīts ar 4.4.)	Radīta mērķu kvalitātes uzraudzības sistēma; ir izstrādāti mērķu kvalitātes noteikšanas kritēriji; 75% (pirmajā gadā, kur turpmākajos gados šo rādītāju var palielināt) definēto un analizēto mērķu atbilst mērķu kvalitātes kritērijiem.	VP	2018./ 2019.
4.6.	Informatīvi – izglītojoša kampaņas „Zini valsts pārvaldes un savas iestādes personāla politiku” izstrāde un realizācija, izmantojot iekšējās komunikācijas kanālus un iekšējās komunikācijas portālu. (saistīts ar 4.4.)	Izstrādāts koncepts un pasākumu plāns informatīvajai kampaņai „Zini valsts pārvaldes un savas iestādes personāla politiku”; noteiktā laikā un apjomā īstenoti visi kampaņas pasākumi; 75% (pirmajā gadā, kur turpmākajos gados šo rādītāju var palielināt) darbinieku spēj nosaukt valsts pārvaldes un savas iestādes personāla politikas pamatprincipus un nozīmīgākos pasākumus.		2018./ 2019.

## 5. Rīcības virziens

### Iekšējā komunikācija, informācijas apmaiņas nodrošinājums starp valsts pārvaldes darbiniekiem

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
5.1.	<p><b>Vienota (kas aptver visas valsts pārvaldes institūcijas) interaktīva iekšējās komunikācijas un iekšēja personāla pašapkalpošanās portāla radīšana</b>, kas pielietojams ne tikai aktuālās informācijas gūšanai un saziņai, bet arī dažādu iekšēju aptauju, novērtējumu veikšanai, e-apmācību nodrošināšanai u.c. Koncepta izstrāde, satura struktūras izstrāde, IT platformas izveidošana.</p> <p>Kā būtiskākās satura <b>sadaļas tiek rekomendētas, piemēram:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kopīga, valsts pārvaldes visiem darbiniekiem aktuāla informācija un dokumenti: valsts pārvaldes mērķi un vērtības; personāla politika; iestāžu mērķi un darba plāni utt.</li> <li>informatīvā telpa jaunajiem darbiniekiem (piem., informācija par valsts pārvaldes misiju, vērtībām (un to piemēriem), ētikas kodeksu, valsts pārvaldes struktūra, kontaktinformācija utt.);</li> <li>e-apmācību vide u.c.;</li> <li>darba sludinājumu valsts pārvaldē sadaļa, kas papildināta ar „iesaki draugam” iespēju, tādējādi nodrošinot papildus vakancu publiskošanu;</li> <li>personāla vadības tipveida dokumentu paraugformas un norādījumi to aizpildīšanai u.c.</li> </ul> <p>Kā būtiski proaktīvi portāla <b>ziņu saturiskie virzieni</b> ieteicami, piemēram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>iekšēja <b>pozitīvo</b> ziņu apmaiņa valsts pārvaldē par paveikto, par inovatīvajām praksēm;</li> <li><b>konkrētu personu</b> snieguma izcelšana (motivējot izcelto, iedvesmojot citus) u.c.</li> </ul>	<p>Izstrādāts iekšējās komunikācijas un iekšēja personāla pašapkalpošanās portāla koncepts; izstrādāta portāla satura struktūra; izveidota IT platforma.</p>		2020.
5.2.	<p><b>Aktivitāšu veikšana, kas nepieciešama pirms portāla darbības uzsākšanas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>personāla, kas veido un uztur aktuālu saturu, piesaistīšana;</li> <li>portāla testa pilots. Atgriezeniskā saite (no testa pilota dalībniekiem) par rīka izmantošanu, lai nepieciešamības gadījumā veiktu uzlabojumus struktūrā, saturā, darbinieku apmācībā rīka izmantošanā utt.;</li> <li>izstrādāta un realizēta iekšēja informatīva darbinieku kampaņa par portāla izmantošanu un tā lietošanas iespējām un priekšrocībām;</li> <li>veikta darbinieku apmācība par portāla izmantošanu. <b>(saistīts ar 5.1.)</b></li> </ul>	<p>Piesaistīts personāls, kas apkalpo portālu; veikts portāla testa pilots; izstrādāta un realizēta darbinieku informatīvā kampaņa par portāla iespējām un lietošanu; portāls gatavs lietošanai.</p> <p>Lietotāju skaita pieauguma tendence (pirmajā gadā lieto vismaz 40%, kur trīs gadu laikā tiek sasniegts regulāru lietotāju skaita pieaugums līdz 90%).</p>		2021.



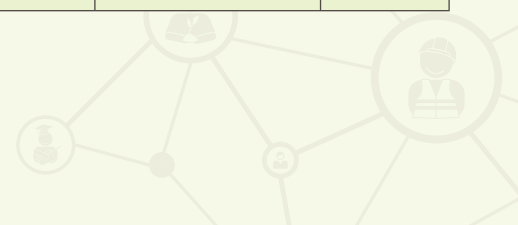
Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
5.3.	Ikgadējā valsts pārvaldes vadošo darbinieku konference. Šī pasākuma mērķis ir interaktīvā veidā iepazīstināt valsts pārvaldes iestāžu augstākā un vidējā līmeņa vadītājus ar valsts pārvaldes kopējiem un atsevišķu iestāžu ikgadējiem mērķiem, iepriekšējā gada rezultātiem un organizēt diskusiju par kādu no aktuāliem valsts pārvaldes darba jautājumiem. Konferenču darba materiāli tiek apkopoti vienotajā informācijas platformā, kā arī vienotā prezentācijā, ko iestāžu vadītāji var izmantot komunikācijai ar darbiniekiem savās iestādēs. Tiek nodrošināta arī konferenču darba gaitas un rezultātu ārējā komunikācija, informējot sabiedrību par valsts pārvaldes darba mērķiem, uzdevumiem un sasniegumiem.	Izstrādāts konferences koncepts; izstrādāta konferences programma; uzaicināti dalībnieki; konferences darba materiāli elektroniski pieejami; īstenota konference, apmainoties ar pieredzi, gūstot jaunas idejas.  Nodrošināta valsts pārvaldes darba ārējā komunikācija.		2018. un ik gadu turpmāk
5.4.	Organizējot mācību programmas VAS, apzināti izmantot jauktu grupu komplektāciju no dažādām valsts pārvaldes iestādēm. Apmācībās paredzēt pieredzes apmaiņas metožu izmantošanu, kas veicina informācijas un pieredzes apmaiņu starp dažādās iestādēs nodarbinātajiem.	Noteikti principi jauktu grupu komplektācijas nodrošinājumam; mācību programmu aktualizēšana ieviešot mācību metodes, kas veicina informācijas un pieredzes apmaiņu.		2015.

## 6. Rīcības virziens

**Ārējā komunikācija, valsts pārvaldes komunikācija ar sabiedrību, attīstot vienotu komunikācijas platformu.**

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
6.1.	<p>Profesionāla personāla piesaiste (kas padota darba grupai), kas noteiktā perioda ietvaros (2015-2025.) darba grupas uzdevumā izstrādā ārējās komunikācijas stratēģiju un īsteno valsts pārvaldes komunikāciju ar sabiedrību, tādējādi nodrošinot vienotu pieeju valsts pārvaldes ārējai komunikācijai. Saskaņā ar ārējās komunikācijas stratēģiju tiek izstrādāts un katru gadu aktualizēts komunikācijas darba plāns. Plānam jāietver mūsdienu kanālu un radošu risinājumu izmantošana. Tāpat, uzsākot darbu pie ārējās komunikācijas, tiek izstrādāts krīzes komunikācijas plāns.</p> <p>Kā ārējās komunikācijas tēmu virzieni, kas tiek proaktīvi iniciēti un īstenoti, ieteicami, piemēram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>pozitīvas ziņas</b> par nozīmīgiem, paveiktiem projektiem, sasniegumiem valsts pārvaldē;</li> <li>▪ <b>konkrētu valsts pārvaldes darbinieku snieguma izcelšana</b>, kā arī profesionāļu, piemēram, no privātā biznesa, pārnākšana darbā uz valsts sektoru (kā motivācija, ierosme citiem; kā pozitīvs „signāls”);</li> <li>▪ <b>saistošas ziņas par jauniešu un citu grupu</b> (personas ar invaliditāti, darbaspēks reģionos, pirmspensijas vecuma cilvēki utt.) pievilcīgām darbinieku piesaistes programmām, kas balstītas uz dzīvescikla posmiem (piem., elastīgs darba laiks), kuras tiek rekomendētas īstenot, izmantojot mērķa grupām atbilstošus, mūsdienu komunikāciju kanālus.</li> </ul> <p>Kā vienu no ārējās komunikācijas kanāliem ieteicams aktīvi izmantot sociālos tīklus, kas veido mūsdienu darba devēja tēlu, īpaši uzrunājot jauniešus, kas ir aktīvi to lietotāji.</p>	Piesaistīts profesionāls komunikācijas personāls; izstrādāta komunikācijas stratēģija; izstrādāts darba plāns gadam (un turpmāk tāds tiek izstrādāts par katru gadu, iepriekš izvērtējot veikto pasākumu atdevi); izstrādāts krīzes komunikācijas plāns; uzsākts darbs pie plāna īstenošanas.	VP	2015. un turpmāk

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
6.2.	Regulārs ārējās komunikācijas monitorings un rezultātu izvērtējums (monitoringa regularitāti nosaka piesaistītie komunikācijas profesionāļi un stratēģiskā darba grupa).	Izvērtēta veikto pasākumu atdeve	Cenu aptauja par monitoringu	No 2015.
6.3.	Valsts pārvaldes augstākā un vidējā līmeņa vadītāju apmācība darbībai sociālajos tīklos, sociālo kontu izmantošanā un pozitīvas pieredzes stāstu stāstīšanā. Komunikācijas sociālajos tīklos uzdevumi: dalīšanās ar valsts pārvaldes pozitīvo pieredzi, skaidrot valsts pārvaldes lomu un uzdevumus, informēt par jaunumiem valsts pārvaldē, kā arī izmantot sociālos tīklus, lai informētu potenciālos darba meklētājus par aktuālajām vakancēm. Papildus aicinām vadītājus veidot un aktīvi iesaistīties dažādās profesionālajās grupu diskusijās sociālajos tīklos.  Apmācību iespējams organizēt, izmantojot e-apmācību formu, kā arī citus iekšējās komunikācijas rīkus.	Izvēlēti apmācību kanāli; izstrādāta e-apmācību programma valsts pārvaldes vadītāju apmācībai izmantot sociālos tīklus; izstrādāta komunikācijas programma vadītāju informēšanai un ieinteresēšanai veidot kontus sociālajos tīklos un tajos aktīvi stāstīt par darbu valsts pārvaldē, tādējādi popularizējot valsts pārvaldi.		2016. un turpmāk pēc nepieciešamības
6.4.	Koncepta un pasākumu plāna izstrāde informatīvajai kampaņai „Valsts pārvalde, tās loma un uzdevumi (jeb ar ko nodarbojas valsts pārvalde)” un kampaņas īstenošana, rezultātu izvērtējums un turpmāko pasākumu plānošana. Kā kampaņas realizēšanas kanālus ieteicams izmantot gan TV (piem., klipa veidā vai TV izglītojoša raidījumu cikla veidā u.c.), gan valsts pārvaldes iestāžu klientu apkalpošanas centros, mājas lapās internetā (nodrošinot elektronisku un iespiestu informatīvo materiālu izvietošanu) un izmantojot sociālo tīklu kontus. Rosināt aktīvi iesaistīt valsts pārvaldes dažādu līmeņu vadītājus izmantot savus sociālo tīklu kontus, lai informētu savus sociālo tīklu sekotājus par kampaņas gaitu, sasniegumiem u.tml.	Izstrādāts koncepts un pasākumu plāns informatīvajai kampaņai „Valsts pārvalde, tās loma un uzdevumi (jeb ar ko nodarbojas valsts pārvalde)”; noteiktā laikā un apjomā īstenoti visi kampaņas pasākumi; 35% vadītāji iesaistījušies kampaņā, publicējot ziņas par kampaņu savos sociālajos tīklos.	Cenu aptauja saskaņā ar detalizētu pasākumu plānu	2017.
6.5.	Starptautiska ES valsts pārvalžu vadītāju foruma organizēšana Latvijā ar mērķi pārrunāt, pārņemt citu valstu pieredzi politiskās ietekmes jeb politiskā faktora nozīmes mazināšanai valsts pārvaldē. Kā foruma īstenošanas ievada pasākumi ieteicami - Latvijas valsts pārvaldes visu institūciju vadītāju tikšanās organizēšana un diskusija „Politiskās un administratīvās vadības un atbildības saskares punkti ministrijās. Ministru un valsts sekretāra lomu izvērtējums”.	Panākta vienošanās ar ES valsts pārvaldēm par foruma īstenošanu; izstrādāta foruma, tikšanās, diskusijas koncepti un programma; uzaicināti dalībnieki; īstenoti – diskusija; tikšanās, forums.		2018.
6.6.	Koncepta un pasākumu plāna izstrāde informatīvajai kampaņai „Valsts pārvaldes darbinieku apmācība un attīstība sabiedrības labā” (piem., sekmējot klientu apkalpošanas un sniegto pakalpojumu uzlabošanu, izceļot sabiedrības ieguvumus no valsts pārvaldes darbinieku apmācības un attīstības). Ieteicams veidot kampaņas saturu saistībā ar mūžizglītības tēmu, parādot pastāvīgas mācīšanās nozīmi mūsdienu sabiedrībā. Kampaņas īstenošanā var tikt iesaistīts privātais sektors, rādot tā darbinieku apmācības un attīstības pozitīvo ietekmi, piem., uz pakalpojumu kvalitātes uzlabošanu, tāpat var tikt demonstrēti arī citu ES valstu pozitīvie piemēri valsts pārvaldes darbinieku prasmju un kompetenču attīstībā.	Izstrādāts koncepts un pasākumu plāns informatīvajai kampaņai „Valsts pārvaldes darbinieku apmācība un attīstība sabiedrības labā”;	Cenu aptauja saskaņā ar detalizētu pasākumu plānu	2017.
6.7.	Informatīvās kampaņas „Valsts pārvaldes darbinieku apmācība un attīstība sabiedrības labā” īstenošana, rezultātu izvērtējums un turpmāko pasākumu plānošana. (saistīts ar 6.6.)	Noteiktā laikā un apjomā īstenoti visi kampaņas pasākumi, labās mācīšanās prakses piemēru popularizēšana sabiedrībā.		2018.



## 7. Rīcības virziens

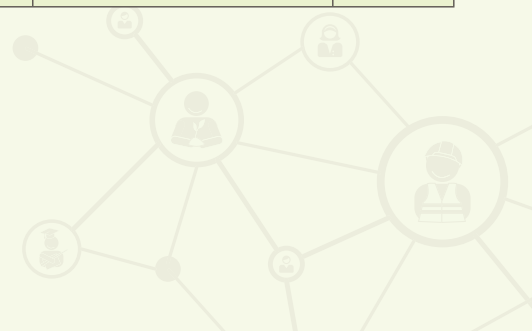
Jauniešiem un citām grupām (personas ar invaliditāti, darbaspēks reģionos, pirmspensijas vecuma cilvēki utt.) pievilcīgu piesaistes programmu izstrāde, kas balstīta uz dzīvescikla posmiem (piem., elastīgs darba laiks) un to komunicēšana attiecīgajām mērķa grupām.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
7.1.	Aktīva valsts pārvaldes dalība augstskolu rīkotajās „Karjeras dienās”, no vienas puses, veidojot vienotu prezentāciju par valsts pārvaldi kā darba devēju dažādu augstskolu studentiem un, no otras puses, diferencējot piedāvājumu, piem., kultūras studentiem vairāk nodrošinot informāciju par darba iespējām kultūras jomā, kas saistītas ar valsts pārvaldi; citas mērķtiecīgi veidotas informatīvas programmas būs saistošas topošajiem mediju ekspertiem; politikas, jurisprudences, ekonomikas utt. studentiem, padarot valsts pārvaldei saistošu un pievilcīgu jaunajiem darbiniekiem.	Identificētas mērķa jauniešu auditorijas; izstrādāta vienota pamatprezentācija par valsts pārvaldi kā darba devēju; izstrādāti pielāgoti piedāvājumi noteiktām mērķa jauniešu auditorijām; īstenota dalības Karjeras dienu pasākumos.	VP	2015. un turpmāk
7.2.	Sadarbības programmu ar Latvijas augstskolām izstrāde un īstenošana, kas ietver, piemēram, šādus pasākumus: <ul style="list-style-type: none"> <li>valsts pārvaldes ekspertu (tostarp starptautisko ekspertu no ES valsts pārvaldēm) lekcijas studentiem augstskolās;</li> <li>valsts pārvaldes rīkotās atvērtās lekcijas un/vai diskusijas ar studentiem par aktuāliem un interesantiem valsts pārvaldes jautājumiem;</li> <li>maģistra darba tēmu piedāvāšana valsts pārvaldei saistošo studiju programmu (ekonomika, politoloģija, jurisprudences, sabiedrības vadība u.c.) studentiem; atbalsts pētniecisko darbu izstrādē, piedāvājot valsts pārvaldes ekspertu atbalstu;</li> <li>valsts pārvaldes iesaistīšanās (ar lektoriem, paneļdiskusiju vadītājiem u.tml.) augstskolu rīkotajās pētnieciskajās konferencēs;</li> <li>prakses vietu veidošana studentiem.</li> </ul> <p>Svarīga sadarbības programmas ar Latvijas augstskolām daļa ir arī ārējā komunikācija par sadarbību ar augstskolām.</p>	Izstrādāti sadarbības piedāvājumi dažādām Latvijas augstskolām; noslēgti sadarbības līgumi; īstenoti piedāvājumos ietvertie pasākumi.		2016. un turpmāk
7.3.	Dažādu brīvprātīgo darba programmu veidošana valsts pārvaldei aktuālu jautājumu risināšanai, piemēram, „slepenais klients” klientu apkalpošanas kvalitātes novērtēšanai, ekspertu piesaiste valsts pārvaldes lēmumu pieņemšanas procesu analīzei un pilnveidošanai (veidojot valsts pārvaldes un citu nozaru ekspertu diskusiju grupas „Dalies pieredzē”). Jāizstrādā metodiskie norādījumi brīvprātīgo darba organizēšanai un izmantošanai VP, kā arī motivācijas programma un komunikācijas pasākumi šo programmu popularizēšanai.	Izstrādāta koncepcija brīvprātīgo piesaistei; izstrādāti metodiskie norādījumi brīvprātīgo darba organizēšanai un izmantošanai valsts pārvaldē; izstrādāts komunikācijas plāns; īstenotas komunikācijas aktivitātes		2016. un turpmāk
7.4.	Nākotnes darbinieku mērķa grupu noteikšana, balstoties uz valsts pārvaldei nepieciešamo un pieejamo kompetenču analīzi stratēģiskās cilvēkresursu plānošanas procesa ietvaros.	Definētas nepieciešamās kompetences; identificētas nākotnes darbinieku mērķa grupas.	VP	2017. un regulāri vismaz reizi trijos gados arī turpmāk



Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
7.5.	<p>Mērķa grupu piesaistes programmas/u izstrāde, definējot mērķa grupām saistošus, aktuālus komunikācijas kanālus un piedāvājumu, izmantojot valsts pārvaldes kā darba devēja tēla priekšrocības, priekšplānā izceļot katrai mērķa grupai nozīmīgākos faktorus.</p> <p>Piemēri komunikācijas kanālu izvēlē: jauniešu uzrunāšana, izmantojot dažādus sociālos tīklus, augstskolas, augstskolu mājas lapas; cilvēkus reģionos ar NVA atbalstu; personas ar invaliditāti, izmantojot invalīdu atbalsta biedrības u.tml.</p> <p>Piedāvājumā jauniešiem akcentējami interesanti karjeras ceļi, uz rezultātu orientēta darba vide un kultūra, atbalsts individuālai attīstībai, elastīga darba laika iespējas u.tml. (saskaņā ar 7.4.)</p>	Izstrādāta mērķa grupu piesaistes programma/-as, kas paredz noteiktus komunikācijas kanālus un mērķa grupām aktuālu piedāvājumu.	15000 EUR (vienas programmas izstrāde vienai mērķa grupai, kas ietver arī komunikācijas plānu)	2017. un turpmāk
7.6.	Mērķa grupu piesaistes programmu integrācija ar darbinieku atlasē procesu. Pamatnostādnes: ievērojot vienotas pieejas personāla atlasē principus (piemēram, kompetenču pieejas izmantošana, atklāti konkursi uz vakancēm u.tml.), elastīgi integrēt atlasē procesā mērķa grupu piesaistes programmas elementus, piemēram, mērķa grupām piemērotus atlasē kanālus, klātienē un neklātienē tikšanās formu izmantošanu u.tml.	Jauno darbinieku atlasē process ir saskaņots ar mērķa grupu piesaistes programmām; nodrošināta atlasē procesa pastāvīga pilnveidošana atbilstoši aktuālajām valsts pārvaldes un mērķa grupu vajadzībām.		2017. un turpmāk
7.7.	<p>Jauno darbinieku ievadīšanas darbā rokasgrāmatas izstrāde vadītājiem un personāla vadītājiem.</p> <p>Mērķis – noteikt un aprakstīt atbildības un uzdevumus visu līmeņu vadītājiem un personāla vadītājiem jauno darbinieku adaptācijas posmā (3-6 mēneši) valsts pārvaldē. (saistīts ar 7.9.)</p>	Izstrādāta rokasgrāmata jauno darbinieku darbā ievadīšanai; skaidri noteiktas visu līmeņu vadītāju un personāla vadītāju atbildības un uzdevumi jauno darbinieku ievadīšanā darbā.	15000 EUR (rokasgrāmatas izstrāde)	2017.
7.8.	Vadītāju atbalsta programmas jauno darbinieku darbā ievadīšanai darbā izstrāde un īstenošana. Vadītāju apmācību var veidot elektroniskā formātā, tādējādi dodot iespēju katram vadītājam to noskatīties sev ērtā laikā un darīt to atkārtoti. Vadītāju „ēnošanas” pasākumu (pēc nejausības principa) veikšana, lai gūtu atgriezenisko saiti par vadītāju apmācības efektivitāti. Turpmāki proaktīvi pasākumi vadītāju zināšanu uzlabošanai un prasmju pilnveidošanai ievadot darbā jauno darbinieku. (saistīts ar 7.7.)	Izstrādāta vadītāju atbalsta programma jauno darbinieku darbā ievadīšanai; vadītāju apmācības programmas izstrāde un īstenošana; vadītāju „ēnošana” un priekšlikumi jauno darbinieku ievadīšanas darbā programmas pilnveidošanai.	<p>10000 EUR (satura izstrāde apmācību programmai);</p> <p>cenu aptauja par video rullīti;</p> <p>1500 EUR (vienas mācību grupas vienas mācību dienas 8 h cena);</p> <p>5500 EUR (pilotprojekts – 20 vadītāju ēnošana un atgriezeniskā saite)</p>	2017. un turpmāk
7.9.	<p>Jauno darbinieku ievadīšanas darbā programmas izstrāde un vadīšana. Būtiskas programmas sastāvdaļas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jauno darbinieku rokasgrāmatas izstrāde – vienots valsts pārvaldes visu institūciju vajadzībām radīts informatīvs materiāls, kas ietver visiem valsts pārvaldes darbiniekiem saistošu informāciju. Tā var tikt veidota gan iespiestā, gan elektroniskā formātā (to izvietojot vienotajā iekšējās komunikācijas portālā);</li> <li>▪ jauno darbinieku ievadapmācības programma, kas ietver vairāku klātienē un e-apmācību moduļu kopumu, kas jaunajiem darbiniekiem ir jāapgūst, piemēram, pirmā darba gada laikā;</li> <li>▪ vadītāju kā mentoru lomas aprakstīšana. (saistīts ar 7.7.)</li> </ul>	Izstrādāta jauno darbinieku darbā ievadīšanas programma; programmas īstenošana. Programmas rezultātu novērtēšana (saskaņā ar konkrēti identificētiem rādītājiem), izmantojot interviju ar jaunajiem darbiniekiem un darbinieku iekšējo aptauju.	<p>15000 EUR (rokasgrāmatas izstrāde);</p> <p>10000 EUR (satura izstrāde apmācību programmai)</p>	No 2017. un turpmāk

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
7.10.	Telefonintervijas vai klātienē intervijas ar jaunajiem darbiniekiem (pēc nejaušas izvēles principa) pusgada laikā, kopš darba attiecību sākuma, ar mērķi novērtēt ievadišanas darbā programmu (ievadapmācība, vadītāju atbalsts u.tml.) kvalitāti un jauno darbinieku apmierinātību ar darbu, īpaši, atbilstību sākotnējām gaidām. Interviju rezultātu apkopošana un analīze, t.sk., nepieciešamo rīcības pasākumu plānošana.	Veiktas telefonintervijas; veikta telefoninterviju rezultātu analīze un identificēt turpmākie pasākumi.		2017. un turpmāk
7.11.	Zināšanu vai viziju konkursi par darbu valsts pārvaldē, lai veicinātu vidusskolu jauniešu interesi par darbu valsts pārvaldē. Spējīgākajiem un motivētākajiem varētu maksāt stipendijas gan studijām Latvijā, gan ārvalstīs atkarībā no izvēlēta studiju virziena. Tāpat no šo konkursu dalībniekiem iespējams atlasīt dalībniekus Nākotnes talantu programmai – sk. 7.12. punktu.	Izstrādāts koncepts zināšanu vai viziju konkursam; uzvarētāju identificēšana; stipendiātu noteikšana un stipendiju programmu īstenošana.		2017. un turpmāk
7.12.	„Nākotnes talantu” programma Latvijas skolās. Programma paredz reizi 2 – 3 gados organizēt visās Latvijas skolās talantu – potenciālo nākotnes valsts pārvaldes vadītāju un ekspertu identificēšanu (uz katru „iesaukumu” atrodot apmēram 10 talantus), lai paralēli mācībām vidusskolā uzsāktu darbu pie viņu mērķtiecīgas sagatavošanas iestāšanai labākajās pasaules augstskolās un perspektīvā sagatavotu viņus darbam valsts pārvaldē. Attīstības programmas ietvaros katram jauniešiem tiek piemeklēts mentors, kas palīdz viņam/viņai izstrādāt un realizēt individuālu attīstības plānu. Iestājoties labākajās augstskolās, jauniešiem tiek maksātas stipendijas no valsts pārvaldes, ir noteikti veicami uzdevumi no valsts pārvaldes (pielāgojot uzdevumus ar noslodzi augstskolās), pēc augstskolu beigšanas jauniešiem ir noteikts laiks, kas jānostrādā valsts pārvaldē.	Izstrādāti „Nākotnes talantu” atlases kritēriji; jauno talantu attīstības programmas izstrāde un mācībspēku, tostarp mentoru piesaiste; jauno talantu mācību īstenošana; darba uzdevumu jaunajiem talantiem izstrāde (piem., kontekstā ar darba devēja tēlu) un rezultātu izmantošana; stipendiju programmu īstenošana; īstenota regulāra sadarbība ar talantiem; darba piedāvājuma izstrāde, kas balstīta uz talantu dzīvesciklu un vajadzībām.		2018. un turpmāk reizi 2 – 3 gados
7.13.	<p>Interaktīva portāla skolu jauniešiem koncepcijas izstrāde un izveide, kas būtu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ informatīva vide, lai, piem., skaidrotu valsts pārvaldes darbu, pieņemtos lēmumus;</li> <li>■ saistoša interaktīva vide – spēles veidā, piem., par politikas plānošanu un īstenošanu, lai pievilcīgā veidā stāstītu par darbu valsts pārvaldē, radītu izpratni par politikas īstenošanas procesu;</li> <li>■ valsts pārvaldes aktivitātēs iesaistoša vide, piem., iesaistot dažādu jautājumu, viedokļu izziņāšanā, sabiedriskās domas pētīšanā, konkrētu projektu īstenošanā u. tml.</li> </ul> <p>Portāla komunikācijas kampaņas plāna izstrāde un īstenošana, izmantojot skolas, sociālos tīklus u.c. kanālus. Var tikt veidots kopējs TV raidījums – spēle, kuras saturs ir sasaistīts ar portālā veicamajām aktivitātēm.</p>	Izstrādāta portāla jauniešiem koncepcija un portāla saturs; izstrādāts portāla jauniešiem komunikācijas plāns; īstenotas komunikācijas aktivitātes.		2020.

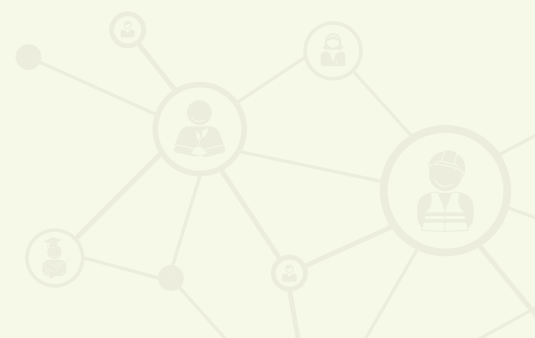


## 8. Rīcības virziens

Esošo darbinieku motivācijas un iesaistes programmas ar mērķi pilnveidot cilvēkresursu politiku un procesus, lai nodrošinātu valsts pārvaldei nepieciešamo kompetenču pieejamību, attīstību un darbinieku ieinteresētību izmantot savu pieredzi un kompetences darbā valsts pārvaldē.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
8.1.	<p>Sistemātiska no valsts pārvaldes aizejošo darbinieku aptaujas prakse visās valsts pārvaldes iestādēs, lai apkopotu un analizētu iemeslus, kāpēc cilvēki pamet darbu valsts pārvaldē, un pilnveidotu jaunu darbinieku piesaistes un esošo darbinieku darbā noturēšanas pasākumu programmas.</p> <p>Svarīgi nodrošināt centralizētu informācijas apkopošanu un ikgadēja pārskata sagatavošanu, kas ļauj plānot preventīvos un korektīvos pasākumus turpmāk. (daļēji saistīts ar 1.1.)</p>	Izstrādāta aizejošo darbinieku intervijas/ aptaujas anketa; tiek veikta regulāra aizejošo darbinieku aptauja visās valsts pārvaldes iestādēs; tiek nodrošināta centralizēta informācijas apkopošana un analīze par aiziešanas iemesliem no darba valsts pārvaldē; izstrādāti priekšlikumi darbinieku motivēšanas un iesaistes programmu pilnveidošanai.	VP	2015. un turpmāk
8.2.	<p>Valsts pārvaldē strādājošo darba samaksas sistēmas pilnveidošana, koncentrējoties uz piemaksu un prēmiju sistēmas pilnveidošanu.</p> <p>Risinājumi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. piemaksu par kvalitāti kritēriju, piemērošanas un uzraudzības kārtības pārskatīšana. Ieteicams sašaurināt to cilvēku grupu, kas kvalificējas šīs piemaksas saņemšanai, lai diferencētu labu no izcila darba snieguma un ļautu labākajiem darbiniekiem saņemt lielāku atalgojumu. Lai izvērtētu pašreizējo piemaksu par kvalitāti efektivitāti, nepieciešams nodrošināt centralizētu datu apkopošanu un analīzi par šo piemaksas veidu, tā sasaisti ar NEVIS datiem par darba izpildes un kompetenču novērtēšanas rezultātiem u.tml.;</li> <li>2. prēmiju par mērķu sasniegšanu attīstība valsts pārvaldē;</li> <li>3. piemaksu par kvalitāti un prēmiju par mērķu sasniegšanu administrēšanas centralizēšana, kas nodrošinātu vienotu pārraudzību pār šo atlīdzības veidu piemērošanu;</li> <li>4. turpināma pakāpeniska valsts pārvaldē strādājošo darba algas paaugstināšana;</li> <li>5. valsts pārvaldē strādājošo regulāra informēšana par veiktajiem pasākumiem un sasniegtajiem rezultātiem darba samaksas sistēmas pilnveidošanā.</li> </ol>	Pilnveidota piemaksu par kvalitāti sistēma (kritēriji, piemērošanas un uzraudzības kārtība); prēmiju par mērķu sasniegšanu ieviešana; nodrošināta centralizēta piemaksu par kvalitāti un prēmiju par mērķu sasniegšanu administrēšana; pakāpeniska valsts pārvaldē strādājošo darba algas palielināšana (nosakot mērķa pieauguma % katru gadu); regulāra iekšējā komunikācija par veiktajiem pasākumiem darba samaksas sistēmas pilnveidošanā.	VP; 15000 EUR (konsultācijas)	2016. un turpmāk
8.3.	Mērķu noteikšanas, darba izpildes un kompetenču novērtēšanas procesa kvalitātes uzlabošana (NEVIS), kas 3 – 5 gadu laikā ļautu precizāk diferencēt labu un izcilu darba sniegumu. Risinājumi – vadītāju kompetenču attīstība mērķu noteikšanā un kompetenču novērtēšanā; visaugstāk novērtēto darbinieku savstarpēja kalibrēšana (vienas iestādes ietvaros ar neatkarīga personāla konsultanta līdzdalību).	Apmācīti vadītāji mērķu noteikšanā un kompetenču novērtēšanā; veikta visaugstāk novērtēto darbinieku savstarpēja kalibrēšana.	VP; 10000 EUR (konsultācijas)	2016.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
8.4.	Atbalsta sistēmas veidošana vadītājiem apmācību un konsultatīva atbalsta formā (piemēram, izmantojot supervizoru pakalpojumus) ar mērķi palīdzēt vadītājiem risināt neapmierinoša darba snieguma gadījumus, piemēram, atklāt neapmierinošu sniegumu, runāt par to ar darbiniekiem, veikt kvalitatīvu kompetenču novērtēšanu un vadīt sarunas par kompetenču vērtējumiem u.tml.	Izstrādāta vadītāju apmācību programma „Grūto sarunu ar darbiniekiem vadīšana”; tiek regulāri īstenota vadītāju apmācība; vadītājiem pieejams konsultatīvs atbalsts sarežģītu darba snieguma situāciju gadījumos.	VP	2016.
8.5.	<p>„Talantu programmas” koncepcijas un rīka izstrāde.</p> <p><b>Būtiskākie posmi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kritēriju noteikšana talantu nominēšanai. Ieteicams kritērijos iekļaut ne tikai augstu esošo kompetenču attīstības līmeni, bet arī attīstības potenciālu un būtiskas nākotnē nepieciešamas kompetences;</li> <li>■ Ikgadēja talantu nominēšana iestādēs, izstrādājot un ieviešot darbinieku ar augstu potenciālu novērtēšanas sadaļu NEVIS;</li> <li>■ Vadītāju apmācība augsta potenciāla darbinieku identificēšanā un novērtēšanā;</li> <li>■ Talantu iekšējā kalibrēšana iestādes un resora ietvaros un kandidātu nominēšana valsts pārvaldes kopējai talantu bankai;</li> <li>■ Kopējas valsts pārvaldes talantu bankas veidošana. Priekšlikums: par talantu, kuru iekļauj ilgtermiņa talantu bankā uzskata tos valsts pārvaldē strādājošos, kam piemīt augsts attīstības potenciāls un kuri vismaz 2 gadus pēc kārtas uzrāda augstākos darba izpildes un kompetenču novērtējumus;</li> <li>■ Talantu vadības risinājumi resoru un valsts pārvaldes talantu programmas ietvaros, nodrošinot šo programmu savstarpējo saskaņotību;</li> <li>■ Regulāras sarunas ar talantiem (vismaz reizi gadā) par talantu programmas norisi, viņu apmierinātību u.tml.</li> </ul> <p>Īpaša uzmanība pievēršama tādiem pasākumiem kā mācību un attīstības programmas ne tikai profesionālās kvalifikācijas pilnveidošanai, bet arī mūžizglītības ietvaros, regulāra atgriezeniskās saites saņemšana un individuālās attīstības plānošana. Katram talantam ir savs individuālais karjeras attīstības plāns, un iestādes personāla vadītājs kopā ar talanta „krustvecāku” (atbildīgo vadītāju) rūpējas par šī plāna īstenošanu, piemēram, savlaicīgi apzinot rotācijas iespējas, t.sk., starptautiskā mērogā.</p>	<p>Izstrādāta „Talantu programmas” koncepcija, t.sk., talantu identificēšanas kritēriji un nominēšanas kārtība; ik gadu tiek veikta talantu nominēšana, kalibrēšana. Katrai iestādei, resoram un valsts pārvaldei kopumā ir sava talantu bāze (banka), kas tiek ik gadus aktualizēta.</p> <p>Programmas īstenošanas posmā: visiem talantiem izstrādāts individuālais karjeras attīstības plāns, notiek darbs pie plānā paredzēto mērķu izpildes.</p> <p>Talantu programmas rezultātu sistemātiska analīze, organizējot intervijas ar talantiem un veicot darbinieku iekšējo aptauju (rezultātu pozitīva dinamika rādītājos, kā „Valsts pārvalde rūpējas par labāko darbinieku motivēšanu” u.c.)</p>		<p>2016. – noteikti kritēriji un izstrādāts talantu identificēšanas rīks NEVIS; veikta vadītāju apmācība;</p> <p>2017. un turpmāk – talantu vadības programmas attīstība</p>

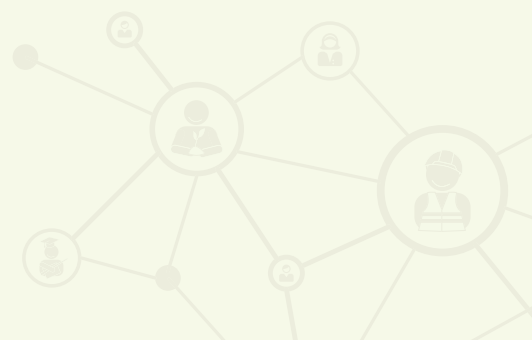


Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
8.6.	<p>Moduļos balstīta mācību programmas izstrāde valsts pārvaldē būtisko kompetenču attīstībai (saskaņā ar Kompetenču vārdnīcu). Katrs modulis ir veidots gan mācību īstenošanai klātienē formā, gan tālmācības vai e-apmācību formā. Mācību moduļu secīgā izstrādē un piedāvāšanā darbiniekiem tiek izmantots princips: vispirms attīstām to, kas saskaņā ar kompetenču novērtēšanas rezultātiem ir zemāk attīstītās un vienlaikus valsts pārvaldei būtiskās kompetences.</p> <p>Papildus iespēja: darbiniekiem apgūstot šos moduļus neklātienē jeb e-apmācības formā, ir iespējams kārtot praktisku kompetenču pārbaudījumu un saņemt neatkarīgu rakstisku apliecinājumu savam kompetenču līmenim. Kompetenču apliecinājumus darbinieki var izmantot iekšējos atlases konkursos un pieteikumu veidošanai vietējai un starptautiskai rotācijai.</p>	<p>Izstrādāta kompetenču apmācības programmas koncepcija un kompetenču attīstības moduļi; veikts katra apmācību moduļa pilots un veiktas nepieciešamās korekcijas.</p> <p>3 gadu laikā visi valsts pārvaldē strādājošie ir apguvuši moduļus vismaz 3 būtisko kompetenču tālākai attīstībai.</p>		2016. un turpmāk
8.7.	<p>Piedāvāto motivācijas programmu analīze (kvalitatīvs pētījums) un jaunu darbinieku motivācijas programmu plānošana, pamatojoties uz darbinieku aptaujas (apmierinātība ar darbu, iesaistīšanās u.tml.) rezultātiem. Uzmanība jāvērs uz elastības palielināšanu dažādu motivācijas instrumentu piedāvājumā un izmantošanā, balstoties uz darbinieku dzīvescikla posma vajadzībām.</p>	<p>Veikta darbinieku aptaujas (apmierinātība ar darbu, iesaistīšanās u.tml.) rezultātu analīze; īstenots kvalitatīvs pētījums un veikta piedāvāto motivācijas programmu analīze, izstrādāti priekšlikumi jaunām darbinieku motivācijas programmām.</p>		2017.
8.8.	<p>Darbinieku rotācijas sistēmas attīstība visos amatu līmeņos. Ieteicams vismaz sākotnējā posmā attīstīt terminētu rotāciju, kas paredz darbinieka atgriešanos savā iestādē pēc rotācijas perioda beigām. Svarīgākie posmi sistēmas attīstībā:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izstrādāt raksturīgākos darbinieku karjeras ceļus, kas nosaka arī tipiskākos rotācijas veidus, t.sk., katrai iestādei identificēt tos amatus, kuros varētu tikt īstenota rotācija;</li> <li>2. Aprakstīt karjeras un rotācijas ceļus, piemēram, izstrādāt rokasgrāmatu darbiniekiem „Ceļvedis karjeras plānošanā valsts pārvaldē” un komunicēt tos darbiniekiem;</li> <li>3. Izstrādāt rotācijas procesa un kārtības aprakstu;</li> <li>4. Veidot vienotu informācijas platformu, kur tiek izsludinātas rotācijas programmas;</li> <li>5. Veidot pozitīvu iekšējo komunikāciju par rotācijas programmu norisi (piemēram, „sekot” darbiniekiem, kas piedalās rotācijas programmā) un rezultātiem (piemēram, dalībnieku un viņu vadītāju atsauksmes par ieguvumiem).</li> </ol> <p>Vismaz sākotnējā posmā rotācijas programmas varētu veidot ar noteiktu regularitāti un cikliskumu, kad katru gadu noteiktā termiņā tiek apzināti darbinieki, kas vēlas rotēt, tad tiek apzinātas iespējamās rotācijas vietas, tās tiek piedāvātas, kam seko pati rotācija. Konkrēti ikgadējie procesa posmi un cikliskums atvieglo procesa vadību gan no valsts pārvaldes, gan strādājošo puses.</p> <p>3 – 5 gadu perspektīvā ieteicams attīstīt arī valsts pārvaldes darbinieku starptautisko rotāciju.</p>	<p>Izstrādāti raksturīgākie karjeras un darbinieku rotācijas ceļi valsts pārvaldē; sagatavota rokasgrāmatu darbiniekiem „Ceļvedis karjeras plānošanā”; izstrādāta rotācijas sistēma (process un kārtība) visiem amatu līmeņiem; izstrādāts komunikācijas plāns par rotāciju, tās iespējām un priekšrocībām; veikta darbinieku informēšana.</p>		<p>2017. – 1. posma izpildei;</p> <p>2018. – 2. – 4. posms;</p> <p>Sākot no 2019. gada – rotācijas programmu pilnvērtīga norise un komunikācija. 2020. un turpmāk – starptautiskas rotācijas iespējas.</p>



Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
8.9.	Jaunu inovatīvu mācību programmu veidošana un vadīšana ar nosaukumu „Nākotnes prasmes valsts pārvaldē” to prasmju attīstībai, kuru nozīme pieaug valsts pārvaldē tuvāko 3 – 5 gadu laikā. Iespējamie moduļi: mācīšanās prasmes; pašattīstība; informācijas apstrāde un analīze u.tml.	Izvēlētas valsts pārvaldei būtiskās nākotnes prasmes; izstrādātas prasmju attīstības programmas.  3 gadu laikā vismaz vienā no programmām piedalījušies vismaz 50% valsts pārvaldē strādājošo.		2017. un turpmāk
8.10.	Regulāras apmācības par dažādiem tehnoloģiskajiem risinājumiem un jaunumiem, izmantojot iekšējo pašapkalpošanās portālu un tajā pieejamo e-apmācības platformu, lai, pieaugot informācijas apjomam, valsts pārvaldes darbinieki prastu izmantot mūsdienīgus rīkus gan darbu plānošanai un prioritāšu noteikšanai, gan informācijas apmaiņai.  Lai nodrošinātu šādas apmācības, ir svarīgi pastāvīgi sekot līdzi jaunākai informācijai par mūsdienu IKT risinājumiem un to izmantošanas iespējām, organizējot diskusijas ar valsts pārvaldē strādājošiem IKT speciālistiem, gan nozares ekspertiem un citiem ārējiem pakalpojumu sniedzējiem. Programmu izstrādē svarīgi ņemt vērā atbilstošāko informācijas nodošanas veidu (klātienē mācības; e-apmācības u.tml.) un nodrošināt tehnoloģiju pielietojuma demonstrāciju un izmēģināšanu reālā darba vidē.	Izveidota sistēma, kā tiek apkopota jaunākā informācija par mūsdienīgiem tehnoloģiskajiem risinājumiem; jaunu apmācību programmu veidošana (vismaz viena jauna programma gadā) un piedāvāšana darbiniekiem.		2019. un turpmāk
8.11.	Iekšēju konkursu rīkošana valsts pārvaldes iestāžu starpā, lai stimulētu mūsdienīgas darba vides veidošanu un darba organizācijas instrumentu izmantošanu. Konkursa kategoriju piemēri: „Virtuālākā iestāde” (visaktīvāk izmanto attālinātā darba iespējas), „Veselīgākā iestāde” (visaktīvāk īsteno veselības veicināšanas programmas) u.tml. Konkursa žūrijā – dažādu valsts pārvaldes iestāžu izvēlēti pārstāvji un personāla vadītāji. Konkursu nominācijas kategorijas var mainīties atkarībā no aktuālajām prioritātēm un konkrētā perioda rīcības fokusiem darba vides un darba organizācijas pilnveidošanā. Konkursus var rīkot reizi gadā vai divos gados.	Izstrādāts konkursa par mūsdienīgu darba vidi un darba organizāciju valsts pārvaldē koncepts; izstrādāts un realizēts konkursa komunikācijas aktivitāšu plāns, nolūkā veicināt valsts pārvaldes institūcijas aktīvi piedalīties;  Regulāra konkursa norises nodrošināšana.  Rezultatīvais rādītājs: aizvien pieaugošs iestāžu skaits, kas piedalās konkursā, 5 gadu laikā sasniedzot 80% aptvērumu.		2017. un turpmāk
8.12.	Darbinieku regulārās veselības profilakses veicināšana, organizējot arī ārstu (domājot gan par fizisko, gan mentālo veselību) lekcijas valsts pārvaldes darbiniekiem, kas sākotnēji tiek organizētas klātienē lekciju un prezentāciju formā, perspektīvā - var tikt apkopotas un pieejamas iekšējā pašapkalpošanās sistēmā, e-apmācību vidē.	Izstrādāta veselības profilakses informatīvās kampaņas koncepcija; kampaņas ietvaros īstenoti plānotie pasākumi; nodrošināta iespēja visiem pārvaldes darbiniekiem iepazīties ar realizēto apmācību materiāliem (video materiāli, prezentācijas).		2017. un turpmāk
8.13.	Pētījuma „Darba vides, fizisko un psiholoģisko stresoru identificēšana” veikšana un preventīvo pasākumu programmas izstrāde un īstenošana.	Izstrādāts pētījumu koncepts; veikta darbinieku aptauja un pētījumu datu analīze; priekšlikumu veidā izstrādāti preventīvie pasākumi.		2018.

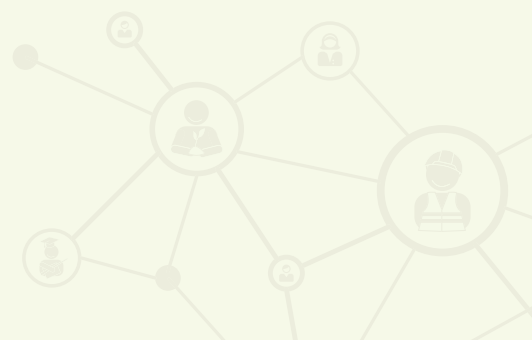
Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
8.14.	<p>Izglītojoša programma darbiniekiem „Darbinieku veselības veicināšana”, kas aptvertu tādas tēmas kā, uzturs, miegs, fiziskās aktivitātes, personības resursi un to atjaunošana, novecošanās profilakse u.c. Mērķis – veicināt un uzturēt darbinieku produktivitāti.</p> <p>Programma var tikt īstenota klātienē, e-apmācību formā un kombinētā formā.</p>	<p>Izstrādāta izglītojoša programma „Darbinieku veselības veicināšana”; veikta programmas pilots, pēc kā veiktas nepieciešamās korekcijas.</p>		2019. un turpmāk
8.15.	<p>Amatu atbildības rādītāju noteikšana, lai veicinātu individuālās atbildības uzņemšanos un skaidras atbildības robežas starp amatiem. Tā kā šis process ir laika un darba ziņā apjomīgs, to var īstenot pa posmiem: vispirms analizēt un noteikt visu līmeņu vadītāju atbildības rādītājus (t.sk., noteikt precīzas amatu atbildības kategorijas), tad definēt atbildības lielākajās amatu grupās, un noslēgumā – pārējās amatu grupās. Amatu atbildību noteikšanai vajadzētu būt valsts pārvaldes iekšējam projektam, kura ietvaros tiek veicinātas diskusijas starp dažādu iestāžu vadītājiem un ekspertiem (atkarībā no apspriežamajiem amatiem), kas vienlaikus sekmē arī izpratni par valsts pārvaldes kopējām darba aktualitātēm un veicina pārresoru sadarbību. Šāda projekta īstenošanā noteikti var tikt iesaistīti talantu programmas dalībnieki. Amatu atbildības rādītāji tiek iekļauti amatu aprakstos kā arī amatu katalogā, raksturojot konkrētas amatu saimes un to līmeņus.</p>	<p>Noteikti amatu atbildības rādītāji (vadītājiem, lielākajās amatu grupās, citās grupās).</p>	VP	2016. – 2018.
8.16.	<p>Jaunu saturiski interesantu darbavietu radīšana, veicot sistēmiskas izmaiņas cilvēkresursu plānošanā un amatu dizainā.</p> <p>Pilotprojekta veidā tiek rekomendēts veidot lielāko amatu grupu (piem., politikas plānotāji, politikas īstenotāji u.c.) darbinieku aptaujas un/vai fokusa grupas par darba saturu, lai izzinātu, kas šajos amatos ir interesantā darba daļa, kas rutīnas, kādu pienākumu izpildi var optimizēt un kā to veikt u.tml. Balstoties uz pētījuma rezultātiem, izstrādāt priekšlikumus esošo amatu darba satura pilnveidošanā un citām sistēmiskām (procesos, atbildībās) izmaiņām valsts pārvaldē.</p> <p>Lai veicinātu pārresoru sadarbību un viedokļu apmaiņu par jaunu un saturiski interesantu amatu veidošanu, var veidot pārresoru līmeņa tematiskas darbnīcas amatu darba satura analīzei un pārveidošanai un/vai jaunu amatu veidošanai, piemēram, politikas īstenošanas koordinatori pārresoru līmenī.</p> <p>Jaunu saturiski interesantu amatu veidošana (esošo amatu analīze, priekšlikumi amatu darba satura pilnveidošanai) var būt viens no projektiem, ko īsteno valsts pārvaldes Talantu programmas dalībnieki.</p>	<p>Izstrādāts rīcības plāns mērķtiecīgai amatu darba satura analīzei un jaunu amatu veidošanai, kas ietver gan pētījumus par esošo amatu darba satura analīzi un priekšlikumu izstrādi to pilnveidošanai, gan pasākumus jaunu amatu veidošanai valsts pārvaldē.</p>	VP	2019. un turpmāk



## 9. Rīcības virziens

Īstenot uz klientu orientētu kultūru valsts pārvaldes darbā, ceļot valsts pārvaldes reputāciju, kas ietekmē arī valsts pārvaldes kā darba devēja tēlu.

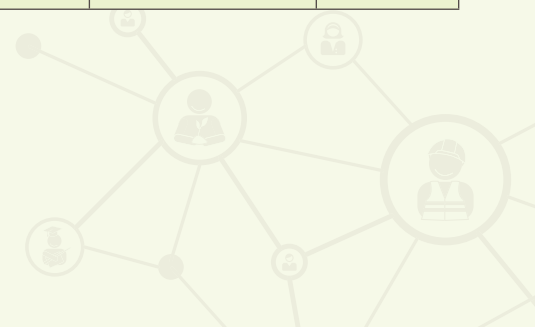
Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
9.1.	Interaktīva aptauja/spēle, cik labi valsts pārvaldes darbinieki zina, kā rīkoties saskaņā ar klientu apkalpošanas rokasgrāmatu. Pēc rezultātu apkopošanas var 1) papildināt rokasgrāmatu ar trūkstošo informāciju; 2) veidot mācības, lai pilnveidotu trūkstošās/nepietiekoši attīstītās prasmes.	Izstrādāta aptauja/spēle; veikta darbinieku aptauja/izspēle un rezultātu apkopošana; papildināta klientu apkalpošanas rokasgrāmata		2016.
9.2.	Klientu apkalpošanas standarta iekšējā komunikācija, tā nozīmes/jēgas, kā arī tā ieviešanas valsts pārvaldē skaidrojums darbiniekiem. (saistīts ar 9.1.)	Izstrādāts iekšējās komunikācijas aktivitāšu plāns; īstenotas iekšēja komunikācijas plāna aktivitātes.	VP	2016.
9.3.	Vienotas kvalitātes uzraudzības sistēmas radīšana, kas ļauj novērtēt klientu apkalpošanas kvalitāti. Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, tiek veiktas nepieciešamās korekcijas un uzlabojumi.	Izstrādāts uzraudzības mehānisms Klientu apkalpošanas standarta īstenošanai valsts pārvaldē; regulāra korektīvo pasākumu plāna sagatavošana un pārskats par tā izpildi.		2019.- un turpmāk
9.4.	Apmācību programmas „Rakstiskā komunikācija, rakstiskā saziņa ar klientu” izstrāde un realizācija, kas varētu ietvert vadlīniju izstrādi rakstiskai komunikācijai ar ārējiem un iekšējiem klientiem, dažādu tipveida sarakstes dokumentu paraugu izstrādi. Apmācības var tikt organizētas klātienēs un e-apmācību formā. Labās prakses piemēri rakstiskajā komunikācijā var tikt perspektīvā apkopoti darbinieku pašapkalpošanās portāla e-apmācību sadaļā.	Apkopota informācija par valsts pārvaldes rakstisko saziņu ar klientiem (piem., sūdzību formā); veikta rakstiskās komunikācijas tipiskāko kļūdu analīze (saprotaimības ziņā; arī gramatikas ziņā u.tml.); apkopota informācija par tipiskajām nepieciešamajām vēstulēm klientam; mācību programmas izstrāde; apmācību īstenošana.		2018.-2021.
9.5.	Vienotas kvalitātes uzraudzības sistēmas radīšana, kas ļauj novērtēt valsts pārvaldes sarakstes (saprotaimības, vienkāršības ziņā) ar klientiem kvalitāti, tiek veiktas nepieciešamās korekcijas un uzlabojumi. Izmantojamie pasākumi: atsauksmes no klientiem, selektīva sagatavoto dokumentu analīze u.c.	Izstrādāts uzraudzības mehānisms, kā izvērtēt valsts pārvaldes rakstiskos vēstījumus, ziņas klientam, nodrošinot klienta apmierinātību ar rakstiski pasniegtās informācijas kvalitāti (saprotaimība, vienkāršība u.tml.).		2021.- un turpmāk



# 10. Rīcības virziens **Vadītāju – līderu attīstība visos valsts pārvaldes vadības līmeņos.**

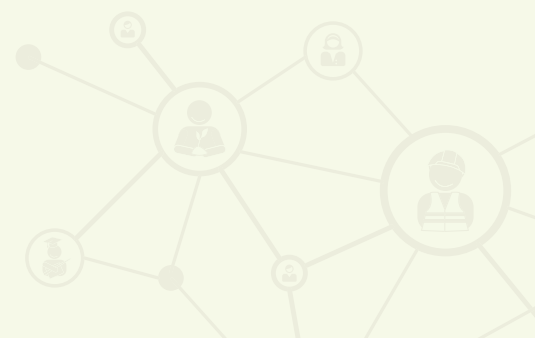
Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
10.1.	<p>Vadītāju „360grādu” kompetenču novērtēšana un individuālo kompetenču attīstības plānu veidošana, pamatojoties uz vadības kompetenču novērtējumu. Individuālā attīstības plāna izpilde ir katra vadītāja atbildība. Plāna izstrādei un/ vai vadības kompetenču attīstībai vadītājiem ir iespēja konsultēties ar mentoru/supervizoru no valsts pārvaldes vai izvēlēto ārējo pakalpojumu sniedzēju saraksta.</p>	<p>Tiek nodrošināta regulāra (reizi divos gados) vadītāju „360grādu” kompetenču novērtēšana.</p> <p>30% vadītāju (pirmajā gadā), par vismaz 20% katru reizi pieaugot rādītājam, ir izstrādājuši noteiktā termiņā savu individuālo attīstības plānu;</p> <p>20% vadītāju (pirmajā gadā) izmanto iespēju konsultēties ar mentoru/ supervizoru, savukārt 2025. gadā šo iespēju izmanto vismaz 75% vadītāju.</p>	<p>VP;</p> <p>150 EUR (viena vadītāja vienas konsultācijas stundas likme);</p> <p>7000 EUR (360 grādu kompetenču novērtēšanas aptaujas satura izstrāde)</p>	2016. un reizi divos gados turpmāk
10.2.	<p>Mentoringa prasmju attīstība visu līmeņu vadītājiem. Mācību programmas izstrāde, vadītāju apmācība, izmantojot klātienē apmācības un e-apmācību formātus.</p>	<p>Izstrādāta apmācību programma; apmācīti vismaz 75% vadītāju.</p>		2017.
10.3.	<p>Starptautiskas valsts pārvaldes skolas „Nākotnes vadītājs” sadarbībā ar citām ES valstu valsts pārvaldēm koncepta izstrāde. Programma paredzēta ES valstu valsts pārvaldē strādājošo vidējā un augstākā līmeņa vadītāju apmācībai, tostarp paredzot gan klātienē, gan attālinātas mācības, izmantojot piem., e-apmācību, literatūras studijas u.tml. Tas ļautu apmainīties ar labo praksi ar citām ES valsts pārvaldēm, veicinātu savstarpējo mācīšanos, kā arī dotu iespēju gan Latvijas, gan arī citu ES valstu valsts pārvaldē strādājošiem vadītājiem strādāt/rotēt/stažēties citu ES valstu valsts pārvaldes organizācijās. Skolai nav jābūt piesaistītai vienā valstī, atsevišķi moduļi var tikt apgūti dažādās valstīs. Latvijā šādu moduļu veidošanu var uzņemties Valsts administrācijas skola.</p> <p><b>Attīstāmo kompetenču sarakstā īpaša uzmanība vēršama uz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ prasmēm strādāt neskaidrības, nepastāvības, sarežģītības un nenoteiktības apstākļos; lēmumu pieņemšanai iepriekšminētos apstākļos;</li> <li>■ komunikācijas prasmēm, tostarp tādos apstākļos kā krīze, konfliktsituācijas, pārmaiņas u.tml. un ar tādām mērķa grupām kā padotie dažādu paaudžu darbinieki, kolēģi, citas valsts pārvaldes institūcijas, citi sektori, citu valstu institūcijas, sabiedrība;</li> <li>■ prasmei iedvesmot, iesaistīt un motivēt citus, skaidrojot darba jēgu un nozīmi; protot pasniegt informāciju vieglā un saistošā veidā; prasme sniegt un prasīt, saņemt atgriezenisko saiti attīstībai.</li> </ul>	<p>Panākta vienošanās ar citām ES valstu pārvaldēm par starptautiskas valsts pārvaldes skolas veidošanu; izveidota starptautiska projekta grupa; izstrādāts skolas koncepts; izstrādātas mācību programmas; izvēlēti un piesaistīti programmu pasniedzēji; sagatavots programmas pilotprojekts.</p>		2020. – 2021.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
10.4.	<p>Programmas pilota īstenošana, kur katra valsts apmāca pirmos, piem., 15 vadītājus. Regulāra mācību grupu (piemēram, 5, katrā 3 pārstāvji no Latvijas) veidošana un apmācība. (saistīts ar 10.3.)</p>	<p>Izveidotas skolas pirmās starptautiskās pilota grupas; īstenoja pilota apmācību; veikta visu apmācību video dokumentēšana un visu mācību materiālu apkopošana elektroniskā formātā; veikta rezultātu analīze un izstrādāti ieteikumi programmu un tās organizācijas pilnveidošanā.</p>		2022. – 2023.
10.5.	<p>ES valsts pārvalžu vadītāju e-apmācības foruma/ platformas veidošana, kas pieejama ikvienam ES valstu pārvalžu vadītājam.</p> <p>Pieņemot, ka vienlaicīgi visiem vadītājiem nebūs pieejams mācīties starptautiskajā vadītāju skolā, izmantot iespēju un skolā apkopot visus mācību „rezultātus” (izstrādātos mācību materiālus, lekcijas, kas var būt elektroniski dokumentētas) un tos izvietot vadītāju e-apmācību forumā.</p> <p>Forums var kalpot arī par starptautisku vadītāju pieredzes apmaiņu grupu veidošanu, rosināt diskusiju par pašu vadītāju iniciētiem jautājumiem, piem., par paaudžu sadarbību, par nemateriālās motivācijas jautājumiem u.tml.</p> <p>Tāpat forums var kalpot kā mentoru programmu portāls, kur tie, kas vēlas, piedāvā sevi kā potenciālus mentorus citiem vadītājiem no savas vai citām valstīm, savukārt tiem, kas vēlas mācīties/gūt jaunas zināšanas par vadības prasmēm, attīstīt svešvalodu prasmes, portāls kalpotu par „satikšanās vietu”, kur piemeklēt sev mentoru. Izmantojot pieejamos mūsdienu saziņas līdzekļus, mentoram iespēja iesaistīties/„ēnot” savu mentorējamo dažādās situācijās, kā arī organizēt konsultācijas. (saistīts ar 10.3.)</p>	<p>Izstrādāts foruma saturiskais un tehniskais koncepts; izstrādāta pieeja, kā lietot starptautiskās vadītāju skolas materiālus (video, audio, izdales) foruma dalībniekiem; izstrādāta vadītāju informatīvā kampaņa par iespējām mācīties, izmantot e-apmācību/tālmācības rīkus, kā arī iesaistīties starptautiskās vadītāju darba grupās, diskusijās un mentoru programmās; īstenoja foruma pilots; veikti atdeves mērījumi; izstrādāti priekšlikumi foruma pilnveidošanai; veikti uzlabojumi.</p>		2023. – 2025.
10.6.	<p>Vadītāju pēctecības programmas izstrāde un ieviešana.</p> <p>Talantu nominēšanas procesa ietvaros un analizējot esošo talantu sarakstu, katram vadītājam sadarbībā ar savu valsts pārvaldes iestādes personālu vadītāju pēc noteiktiem kritērijiem jāizrauga savs pēctecis/-či un pēc noteiktas programmas jāauskaidro pēctecī sagatavošana amatam.</p> <p>Pēctecī sagatavošanas programma ietver pēctecī vadības prasmju attīstības programmu, individuālā kompetenču attīstības plāna sagatavošanu, vadītāju darba „ēnošanu” u.c. attīstības pasākumus.</p>	<p>Izstrādāts pēctecības programmas koncepts; noteikti kritēriji pēctecī izraudzīšanai; izstrādāta pēctecī attīstības programma;</p> <p>30% (pirmajā gadā un katru nākamā gadu attiecīgais rādītājs pieaug) vadītāju zina savu pēcteci un veido attīstības sadarbību ar pēctecī programmas īstenošanā.</p>	VP; 15000 EUR (konsultācijas)	2019.- programmas izstrāde; 2020. un turpmāk – pēctecības programmas īstenošana





Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
10.7.	<p>Vadītāju pašattīstības un veselības veicināšanas programmas izstrāde un īstenošana. Programmu iespējams īstenot sadarbībā ar ES valsts pārvaldēm, lai, apvienojot resursus, radītu katram vadītājam pieejamu pašattīstības darbu burtnīcu, kas var būt gan elektroniska, gan tipogrāfiski iespiestā versija. Programmas mērķis būtu veicināt vadītāju prasmi rūpēties ar savu attīstību un veicināt savu veselību, domājot par uzturu, miega, fizisko aktivitāšu un mentālajiem paradumiem un ilgtspējas nodrošināšanu. Vadītāju ieinteresētība savā attīstībā un veselības uzturēšanā kalpotu arī kā pozitīvais paraugs darbiniekiem.</p>	<p>Izstrādāta „Vadītāju veselības veicināšanas un pašattīstības” programmas koncepcija; izstrādāta pašattīstības darbu burtnīca; izveidota vadītāju apmācības programma darbam ar pašattīstības darbu burtnīcu; īstenots apmācības pilots;</p> <p>30% vadītāju (pirmajā gadā un katru gadu attiecīgais rādītājs pieaug) savai attīstībai izmanto pašattīstības darbu burtnīcu; 3 gadu laikā vismaz 70% vadītāji ir apmeklējuši Vadītāju pašattīstības un veselības veicināšanas apmācību programmu.</p>		2018. un turpmāk
10.8.	<p>Vietējas un starptautiskas terminētas rotācijas un stažēšanās programmas valsts pārvaldes vidējā un augstākā līmeņa vadītājiem, kas ļautu gūt praktisko pieredzi Latvijā (citās institūcijās un nozarēs) un citās valstīs.</p> <p>Šādu programmu pamatā ir jābūt valsts pārvaldes vadītājiem nepieciešamajām kompetencēm un rotācijas vai stažēšanās vietu izvēle ir jāpakārto šo kompetenču attīstības mērķiem.</p>	<p>Panāktas vienošanās ar citu nozaru organizācijām un citu valstu pārvaldēm par rotācijas un stažēšanās programmu realizēšanu; izstrādāta programmas koncepcija; izstrādāts iekšējās komunikācijas aktivitāšu plāns, kas skaidro un popularizē ideju; īstenoti pirmās pilota rotācijas (vietējā un starptautiskā mērogā); īstenota pilota rezultātu iekšējā un ārējā komunikācijas kampaņa; tiek realizēta rotācijas programma.</p>		2020. un turpmāk



# 11. Rīcības virziens

Sadarbības stiprināšana paaudžu darbinieku starpā efektīvākam darbam un savstarpējai pieredzes apmaiņai un kompetenču attīstībai.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
11.1.	<p>Vienotu valsts pārvaldei un valsts pārvaldes institūcijām (katrai atsevišķi) regulāri nepieciešamo apmācību tēmu apzināšana, izmantojot NEVIS apkopoto informāciju par mācību vajadzībām.</p> <p>Iekšējo treneru kultūras attīstīšana, iesaistot, piemēram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>esošos darbiniekus apmācību programmu vadīšanā (piem., jauno darbinieku ievadīšanas darbā programmā),</li> <li>jaunos speciālistus (piem., par tēmām, ko viņi pētījuši savos maģistra darbos un kas skar jaunākās tendences, citu valstu pieredzi, jaunas pieejas, sistēmas u.tml.);</li> <li>noteiktu jomu ekspertus (piem., IKT speciālistus, juristus, aktuālo normatīvo aktu un tendenču skaidrošanā, moderno IKT rīku izmantošanā u.tml.).</li> </ul> <p>Treneru kultūras veicināšanai būtiska ir iekšējo treneru kompetenču definēšana un motivācijas sistēma iekšējiem treneriem, piemēram, iespējas pilnveidot savas kompetences vietējā un starptautiskā mērogā, mentoringa un konsultāciju iespējas pie pieredzējušiem treneriem, treneru darba ēnošana un atgriezeniskā saite.</p> <p>Īpaši domājot par vecāka gadu gājuma un gados jaunu darbinieku apmācību, ieteicams veikt pētījumu „Apmācību programmu audits”, lai novērtētu programmu un mācību metožu piemērotību dažādu vecuma grupu darbiniekiem, pieredzes apmaiņas un sadarbības veicināšanai starp dažādu paaudžu darbiniekiem apmācību ietvaros.</p>	<p>Apzinātas regulāri nepieciešamo apmācību tēmas; definētas iekšējo treneru kompetences; izstrādāta iekšējo treneru motivācijas sistēma; izstrādāta un realizēta iekšējās komunikācijas kampaņa ar mērķi piesaistīt iekšējos trenerus.</p> <p>Veikts pētījums „Apmācību programmu audits” un to rezultātu analīze, izstrādāti priekšlikumi apmācību programmu pilnveidošanai.</p>		<p>2017. un turpmāk</p> <p>2019. – pētījums „Apmācību programmu audits”.</p>
11.2.	<p>Iekšējo treneru programmas ieviešana.</p> <p><b>Būtiski posmi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>treneru nominēšana un/vai pieteikšanās un atlase,</li> <li>mācību programmu izstrāde treneru sagatavošanai,</li> <li>treneru apmācība,</li> <li>treneru vadīto programmu pilotprojekti un to analīze,</li> <li>treneru darba kvalitātes uzraudzība un treneru motivācijas programma: iekšējo treneru ēnošana un atgriezeniskās saites nodrošinājums par apmācību veikšanu.</li> </ul> <p>(saistīts ar 11.1.)</p>	<p>Veikta iekšējo treneru atlase; realizēta iekšējo treneru apmācība; veikti treneru vadīto apmācību pilotprojekti, tiek nodrošināta sistemātiska treneru darba uzraudzība.</p> <p>Rezultatīvais rādītājs: 2020. gadā vismaz 30% mācību programmu vada iekšējie treneri, 2025. gadā šis rādītājs sasniedz 50%.</p>		2017.
11.3.	<p>Metodiskā materiāla vadītājiem, projektu vadītājiem, darba grupu vadītājiem izstrāde „Paaudžu sadarbības stiprināšana: grupu darbā, apmācību un attīstības procesā (piem., reversā konsultēšana)”. Vadītāju apmācību var veidot elektroniskā formātā, tādējādi dodot iespēju katram vadītājam to noskatīties un atkārtoti izmantot jebkurā sev ērtā laikā.</p>	<p>Izstrādāts mācību metodiskais materiāls; izveidota mācību metodiskā materiāla apmācību programma; nodrošināta mācību metodiskā materiāla pieejamība elektroniskā formātā;</p> <p>30 % vadītāju (pirmajā gadā un ar tendenci katru gadu rādītājam pieaugt) izmanto metodisko materiālu savā darbā.</p>		2018.

Nr. p. k.	Pasākums	Darbības rezultāts un rezultatīvais rādītājs	Provizorisks finansējums ārpakalpojumiem	Izpildes termiņš
11.4.	<p>Brīvprātīgās mentoru kustības veidošana valsts pārvaldē. Visiem, kas vēlas būt par mentoriem, ir iespēja pieteikties šādā programmā. Pēc priekšatlases notiek mentoru sagatavošana. Lai mentoru kustība darbotos, ir svarīgi definēt mentoru lomas valsts pārvaldē, turklāt tās varētu būt vairākas: mentori jaunajiem darbiniekiem (kas sāk darbu valsts pārvaldē), mentori, kas atbalsta pāreju no viena amata uz citu, mentori jaunajiem vadītājiem, mentori noteiktu prasmju attīstībai (kandidātus šādām lomām varētu definēt ikgadējās novērtēšanas procesa ietvaros) u.tml. Visiem VP strādājošiem ir pieejama informācija par mentoriem un, daļā gadījumā, kur nav nepieciešama savas iestādes mentora iesaistīšanās, darbinieks pats var izvēlēties mentoru. Viena no idejām, ka mentors var būt arī no citas iestādes. Mentoriem nepieciešama motivācijas programma: piemaksa, papildus attīstības pasākumi, pieredzes apmaiņa ar citu nozaru ekspertiem u.tml.</p>	<p>Definēti mentoru veidi un lomas; izstrādāta mentoru motivācijas programma; izstrādāts iekšējās komunikācijas plāns, īstenotas iekšējās komunikācijas plāna aktivitātes.</p>		2017.

