

LATVIJAS UNIVERSITĀTE



Ekonomikas un vadības fakultāte

PUBLISKĀS PĀRVALDES, DEMOGRĀFIJAS UN SOCIĀLEKONOMISKĀS
STATISTIKAS KATEDRA
VADĪBZINĀTNES DOKTORA STUDIJU PROGRAMMA

KLIENTORIENTĒTAS PIEEJAS NOZĪME VALSTS PĀRVALDES
ATTĪSTĪBĀ: JAUNATNES GADĪJUMA IZPĒTE

Promocijas darbs

doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnes nozarē

Apakšnozare: sabiedrības vadības

Promocijas darba autors
Mg.soc.sc. Romāns Putāns

Zinātniskā vadītāja
Prof. Dr.oec. Tatjana Muravska

RĪGA, 2016



LATVIJAS
UNIVERSITĀTE
ANNO 1919

EIROPAS SAVIENĪBA

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē”.

ANOTĀCIJA

Romāna Putāna promocijas darbā “KLIENTORIENTĒTAS PIEEJAS NOZĪME VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBĀ: JAUNATNES GADĪJUMA IZPĒTE” pētīts un analizēts valsts pārvaldes klienta koncepts valsts pārvaldē un tā ietekme valsts pārvaldes attīstībā. Padziļināti analizēta un novērtēta pētījuma gadījuma izpētes mērķa grupas – jauniešu kā valsts jaunatnes politikas klientu – loma valsts pārvaldes attīstībā Latvijā. Promocijas darba empīriskā pētījuma ietvaros autors ir veicis kvantitatīvu pētījumu, novērtējot Latvijas jaunatnes politiku no tās klientu – jauniešu – nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstības kontekstā, t.i., cik lielā mērā jaunatnes politikā ietvertās politikas veidotāju gaidas saskan ar jauniešu nodomiem par savu dalību valsts pārvaldes attīstībā nākotnē. Uz pētījuma pamata autors ir izstrādājis jaunu rādītāju – politikas klientatbilstības indeksu (PKA). Promocijas darba saturs un rezultāti, tai skaitā, valsts pārvaldes klienta koncepta teorētiskā analīze, jauniešu kā valsts pārvaldes klientu zinātniskā, praktiskā un normatīvā analīze, empīriskā pētījuma rezultāti un darbā piedāvātā valsts politikas *klientatbilstības* novērtēšanas metodoloģija (PKA), darba secinājumi un priekšlikumi, ir izmantojami valsts pārvaldes attīstības vadības, īpaši stratēģiskās plānošanas un politikas veidošanas, pilnveidošanai, īstenojot klientorientētu pieeju.

Atslēgvārdi: valsts pārvalde (*public administration*), valsts pārvaldes klienti, jaunatne, valsts pārvaldes attīstība

ABSTRACT

The doctoral thesis titled “ROLE OF A CLIENTORIENTED APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION: CASE STUDY OF YOUTH” authored by Romans Putans, investigates the role of the client within the public sector administration and development management processes. It studies the conceptual and theoretical foundation of the client in public administration and the client's role and impact on the development of public administration. In-depth analyses of the doctoral thesis focus on a case study on youth, being the clients of the youth policy, and their role in public administration development in Latvia. Within the empirical research of the thesis, the author has conducted a quantitative study evaluating the youth policy of Latvia from the perspective of its clients – young people – in the context of public administration development, i.e., to what extent the policy makers` expectations contained in the national youth policy are in line with the intentions of young people for their participation in the development of public administration in the future (Policy accordance index, PCA). The results of the study, the proposed policy client-accordance assessment methodology as well as the conclusions and recommendations of the doctoral thesis shall be useful for the improvement of public administration development management processes, in particular strategic planning and policy making through the client-oriented approach.

Keywords: *public administration, public service customer, youth, public administration development*

SATURS

| | |
|---|-----|
| Promocijas darbā iestrādāto attēlu saraksts | 6 |
| Promocijas darbā iestrādāto tabulu saraksts | 7 |
| Promocijas darbā lietoto saīsinājumu skaidrojums | 8 |
| Promocijas darbā lietoto terminu skaidrojums | 9 |
| Veltījums un pateicības | 11 |
| Ievads..... | 12 |
| 1. KLIENTA KONCEPTA ĢENĒZE VALSTS PĀRVALDĒ..... | 26 |
| 1.1. Klienta koncepta būtība un raksturojums valsts pārvaldē..... | 27 |
| 1.2. Pakalpojuma jēdziens valsts pārvaldē..... | 43 |
| 1.3. Valsts pārvaldes attīstības modeļu analīze..... | 54 |
| 1.4. Klientorientētas attīstības plānošana un to ietekmējošie faktori..... | 64 |
| 2. JAUNATNES KĀ VALSTS PĀRVALDES KLIENTU LOMAS NOVĒRTĒJUMS..... | 75 |
| 2.1. Jaunatnes nozīmes definējums valsts pārvaldes attīstībā..... | 75 |
| 2.2. Jaunatnes kā atsevišķas valsts pārvaldes klientu mērķa grupas analīze..... | 86 |
| 2.3. Jauniešu pilsonisko līdzdalību ietekmējošo faktoru izpēte..... | 97 |
| 3. KLIENTORIENTĒTAS PIEEJAS IZMANTOŠANA VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS PILNVEIDOŠANAI..... | 104 |
| 3.1. Jaunatnes politikas „klientatbilstības” novērtēšanas metodoloģija..... | 105 |
| 3.2. Jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā ietekmējošo faktoru analīze . | 112 |
| 3.3. Latvijas jaunatnes politikas „klientatbilstības” indekss | 135 |
| 3.4. Klientatbilstības indeksa izmantošanas iespējas valsts pārvaldes attīstībā..... | 140 |
| SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI | 144 |
| IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI | 151 |
| Pielikumi..... | 181 |
| 1.pielikums. Klienta koncepta terminoloģija un tās lietojums | 181 |
| 2.pielikums. Promocijas darbā saistošo normatīvo aktu pārskats Latvijā..... | 185 |
| 3.pielikums. Valsts attīstības plānošanas sistēma Latvijā. | 187 |
| 4.pielikums. Stratēģiskās plānošanas attīstības instrumenta teorētiskā analīze..... | 188 |
| 5.pielikums. Publiskās pārvaldes attīstības plānošanas idejas Eiropā..... | 192 |
| 6.pielikums. Jauniešu vecuma kohortu definējums dažādās valstīs | 200 |
| 7.pielikums. Ekspertu interviju jautājumi | 202 |
| 8.pielikums. Ekspertu saraksts autora veiktajās intervijās | 204 |
| 9.pielikums. Pētījuma aptaujas anketa..... | 205 |
| 10.pielikums. Empīriskā pētījuma izlases kopas raksturojums | 209 |
| 11.pielikums. Aptaujas rezultāti | 210 |

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO ATTĒLU SARAKSTS

| | |
|---|-----|
| 1.1.attēls. Klienta koncepta attīstība laika gaitā | 28 |
| 1.2.attēls. Sociālā apmaiņa starp valsts iestādēm un pilsoņiem, tai skaitā, klientiem. | 39 |
| 1.3.attēls. Publisko pakalpojumu tipoloģija..... | 45 |
| 1.4.attēls. Klientorientētas attīstības plānošanas metodoloģija. | 67 |
| 2.1.attēls. Jaunatnes politikas ietekme uz valsts un valsts pārvaldes attīstību..... | 83 |
| 3.1.attēls. Promocijas darba empīriskā pētījuma shēma..... | 107 |
| 3.2.attēls. Respondentu sadalījums pēc vecuma, īpatsvars procentos..... | 109 |
| 3.3.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne” | 115 |
| 3.4.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne” .. | 115 |
| 3.5.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumiem „Jaunatne ir valsts nākotne” un „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne” | 117 |
| 3.6.attēls. Jauniešu nākotnes plānu vērtējumu vidējie lielumi | 119 |
| 3.7.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā” | 126 |
| 3.8.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā”..... | 126 |
| 3.9.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā” | 127 |
| 3.10.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” | 127 |
| 3.11.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā” | 128 |
| 3.12.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā”..... | 129 |
| 3.13.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfēra – vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta” | 129 |
| 3.14.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Es īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu” | 130 |
| 3.15.attēls. Respondentu novērtējumi par faktoru nozīmīgumu (vidējie lielumi)..... | 134 |

PROMOCIJAS DARBĀ IESTRĀDĀTO TABULU SARAKSTS

| | |
|--|-----|
| 1.1.tabula. Publisko pakalpojumu nodrošināšanā iesaistīto dalībnieku lomu attīstība..... | 41 |
| 1.2.tabula. Pakalpojumu veidi valsts un privātā sektora mijiedarbību griezumā. | 48 |
| 2.1.tabula. Galvenie attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumenti Igaunijā..... | 94 |
| 2.2.tabula. Galvenie valsts attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumenti Latvijā.... | 94 |
| 2.3.tabula. Galvenie attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumenti Lietuvā..... | 95 |
| 3.1.tabula. Aptaujas tehniskā informācija | 109 |
| 3.2.tabula. Izlases kopas sociodemogrāfisko filtra rādītāju svēršanas koeficienti | 110 |
| 3.3.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi apgalvojumiem par jaunatni (grupas un individuāli) kā valsts nākotni..... | 116 |
| 3.4.tabula. Jauniešu nākotnes plānu novērtējums pēc darbības jomas vērtējumu mediānas vērtības | 121 |
| 3.5.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par motivējošajiem faktoriem | 122 |
| 3.6.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par demotivējošajiem faktoriem..... | 124 |
| 3.7.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par salīdzinošajiem faktoriem | 131 |
| 3.8.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par faktoru nozīmīgumu..... | 133 |
| 3.9.tabula. Valsts pārvaldes jaunatnes politikas klientatbilstības indeksa kalkulācija..... | 139 |

PROMOCIJAS DARBĀ LIETOTO SAĪSINĀJUMU SKAIDROJUMS

| | |
|----------------------|---|
| CSP | Latvijas Republikās Centrālā statistikas pārvalde |
| EK | Eiropas Komisija |
| e-pakalpojums | Elektronisks pakalpojums |
| ES | Eiropas Savienība |
| G2G | No angļu valodas <i>government to government</i> . Starpiestāžu pakalpojumu nodrošināšanas princips valsts pārvaldē. |
| IZM | Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija |
| Latvija2030 | Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam |
| LNAP | Latvijas Nacionālais attīstības plāns |
| LR | Latvijas Republika |
| MK | Latvijas Republikas Ministru kabinets |
| NRP | Nacionālā reformu programma |
| OECD | Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (<i>OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development</i>) |
| PYD | Pozitīvā jaunatnes attīstība (<i>Positive Youth Development</i>) |
| PKA indekss | Politikas klientatbilstības indekss (angļu valodā <i>PCA (policy client accordance) index</i>). Autora izstrādāts politikas un tās veidotāju gaidu un politikas klientu nodomu atbilstības rādītājs. |
| SESMI | Starptautisko ekonomisko sakaru un muitas institūts |
| VARAM | Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija |
| VID | Latvijas Republikas Valsts ieņēmumu dienests |

PROMOCIJAS DARBĀ LIETOTO TERMINU SKAIDROJUMS

| | |
|--|---|
| Klients | preces vai pakalpojuma saņēmējs. |
| Pakalpojums | piegādātāja un patērētāja sadarbības rezultāts, lai apmierinātu patērētāja vēlmes. |
| Publiskais pakalpojums | valsts pārvaldes jomā, īstenojot publiskās personas funkcijas, nodrošināts vai sniegts materiāls vai nemateriāls, tiešs vai netiešs labums (ieguvums) klientam vai sabiedrībai kopumā. |
| Sabiedriskais pakalpojums | privāttiesiskā veidā sniedzams regulējams publiskais pakalpojums, kura pieejamība ir vitāli svarīga sabiedrībai un kuru sniegšanas kārtību regulē valsts tiesību aktos noteiktajā kārtībā. Latvijā valsts regulē sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu kā komercdarbību šādās nozarēs: 1) enerģētika (elektroenerģija un gāze), 2) elektroniskie sakari (fiksētie un mobilie sakari, televīzijas un skaņas izplatīšana, internets), 3) pasta (tajā skaitā kurjerpasts), 4) dzelzceļa transports (tajā skaitā pasažieru pārvadājumi pa dzelzceļu), 5) sadzīves atkritumu apsaimniekošana un 6) ūdenssaimniecība. |
| Valsts pārvalde (angļu – <i>public administration</i>) | 1) centrālās (tiešās) valsts pārvaldes iestādes (ministrijas un to pārraudzībā un padotībā esošās valsts iestādes) to organizatoriskajā institucionālajā struktūrā. 2) Pārvaldības procesu kopums, sistēma valstī, kas saistīta ar valsts tiešās pārvaldes iestāžu funkciju izpildi. |
| Publiskā pārvalde (angļu – <i>public administration</i>) | 1) Tiešās un pastarpinātās (piemēram, pašvaldība vai cita ar likumu izveidota publiska iestāde) valsts pārvaldes iestādes un organizētā pilsoniskā sabiedrība (piemēram, nevalstiskās organizācijas). 2) Valsts un sabiedrības pārvaldības procesu kopums, sistēma valstī. |
| Valsts pārvaldes klients | jebkurš tiesību subjekts, kurš ir tiesīgs saņemt publisko pakalpojumu, kā arī sabiedrība kopumā. |
| Jaunatne | visu sabiedrības jauniešu grupa. Kā demogrāfiska grupa jaunatne ir valsts attīstības resurss. |
| Jaunatnes politika | visās valsts politikas jomās īstenojamu mērķtiecīgu darbību kopums, kas veicina jauniešu pilnvērtīgu un vispusīgu attīstību, iekļaušanos sabiedrībā un dzīves kvalitātes uzlabošanu. |
| Jaunietis / Jaunieši | vīrieši un sievietes noteiktā demogrāfijas grupā starp bērna un pieaugušā statusu. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Pilsoniskā sabiedrība | demokrātiskas valsts sabiedrības forma, kuru raksturo indivīda atbildība par sabiedrības un valsts kopīgām problēmām, māka sadarboties kopīgu mērķu sasniegšanai un līdzdalība lēmumu pieņemšanā ar demokrātisku institūciju palīdzību. Aktīva pilsoniskā sabiedrība sekmē kopējo valsts attīstību un nācijas saliedētību, līdzdalība tajā palielina katra cilvēka sociālo kapitālu. ¹ |
| Pilsoniskā līdzdalība | darbība sabiedrības labā, interešu aizstāvība un sabiedrības iesaistīšanās pašvaldības, valsts un ES politikas procesos ir svarīgs demokrātijas pamats. Pilsonisko līdzdalību realizē, iesaistoties dažādās organizācijās, politiskās partijās, piedaloties vēlēšanās, sapulcēs, gājienos un piketos, veicot brīvprātīgo darbu un ziedojot u.c. ² |
| Stratēģiskā plānošana | organizācijas attīstības plānošanas process organizācijas veiksmīgas pastāvēšanas un attīstības nodrošināšanai. |
| Valsts attīstība | visu valsts elementu – teritorija, iedzīvotāji un valsts vara – kvalitātes (efektivitātes, dzīves līmeņa) uzlabošanās visās dzīves jomās. |
| Valsts pārvaldes attīstība | Valsts pārvaldības organizatoriskās sistēmas (valsts tiešās pārvaldes iestāžu) un procesu efektivitātes uzlabošanās. |
| e-pakalpojums | tāds publiskā pakalpojuma organizēšanas veids, kad publiskā pakalpojuma pieteikšana vai saņemšana klientiem ir iespējama, izmantojot informācijas un komunikācijas tehnoloģijas. |
| E-valdība (<i>e-government</i>) | valsts iestāžu nodrošināto pakalpojumu elektronizācija un to sniegšana, izmantojot informācijas un komunikāciju tehnoloģijas. |
| M-valdība (<i>m-government</i>) | valsts iestāžu pakalpojumu sniegšana, izmantojot viedtelefonu lietojumprogrammas. |

¹ Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012.–2018.gadam. LR MK 20.10.2011. rīkojums Nr.542.

² Turpat.

VELTĪJUMS UN PATEICĪBAS

*Šis promocijas darbs ir veltīts ikvienam valsts pārvaldes klientam, īpaši manam vectēvam **Robertam Putānam**.*

Promocijas darba autors, Romāns Putāns, izsaka sirsnīgu pateicību **Latvijas Universitātei** un tās mācībspēku un administratīvajai saimei un ikvienam tās dalībniekam, kas ir bijis iesaistīts promocijas darba izstrādes procesā un virzībā, par atbalstu, atzinību, novērtējumu, palīdzību, motivāciju un virzīšanu. Autors pateicas **Latvijas Zinātņu akadēmijas recenzentam** un **Valsts Zinātniskās kvalifikācijas komisijai** par darba izskatīšanu, atzinīgu novērtējumu un ieteikumiem darba pilnveidošanai.

Īpaši vēlos pateikties zinātniskā darba vadītājai profesorei **Tatjanai Muravskai** par durvju pavēršanu un iesaistīšanu zinātniski pētnieciskajā vidē, un par visu akadēmisko un personisko atbalstu, sapratni un iejūtīgo komunikāciju visos promocijas darba izstrādes posmos šo daudzo gadu garumā. Tāpat īpašs paldies profesorei **Birutai Slokai** par atbalstu, nerimstošo iedvesmojošo motivāciju, daudzkārtēju darba pārlasīšanu un vērtīgiem komentāriem, kā arī Dr. **Inārai Kantānei** par konsultācijām un palīdzību pētījuma analīzes strukturēšanā.

Autors pateicas Latvijas Universitātes **Ekonomikas un vadības fakultātes Publiskās pārvaldes, demogrāfijas un sociālekonomiskās statistikas katedras** vadītājai profesorei **Inesai Vorončukai**, un katedras ekspertiem, īpaši profesoram **Jurim Krūmiņam** un asoc.profesoram **Atim Bērziņam** par profesionālu attieksmi, darba izskatīšanu un ieteikumiem tā pilnveidošanai, un **Aivaram Kalniņam** par sarunām, izaicinājumiem un atbalstu dažādu sociālo zinātņu konceptu apsvēršanai plašākā kontekstā ārpus disciplīnu robežām.

Autors izsaka pateicību **Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un demogrāfijas promocijas padomei** un tās locekļiem par veltīto laiku darba izskatīšanai, virzīšanai un aizstāvēšanai, jo īpaši padomes priekšsēdētājai profesorei **Ērikai Šumilo**, promocijas darba recenzentiem – profesoriem **Tatjanai Volkovai**, **Anastasijai Vilciņai** un **Ķestutim Kriščiūnasam**, kā arī padomes sekretārei asoc.profesorei **Silvijai Kristapsoni** par atbalstu pēdējos darba virzīšanas posmos uz aizstāvēšanu.

Tāpat autors pateicas **Latvijas jaunatnes organizācijām** un visiem **Latvijas jauniešiem**, kas piedalījās pētījuma aptaujā, kā arī pētījuma **interviju ekspertiem** par anketas aizpildīšanai un intervijai atvēlēto laiku un par viedokļiem, novērtējumu, vērtīgiem komentāriem un ieteikumiem.

Promocijas darba saturiskā ideja un mīlestība pret to autoram pat vēl neapzināti veidojās krietni pirms doktorantūras studiju uzsākšanas, par ko vēlos pateikties saviem bijušajiem darba kolēģiem Latvijas Republikas Valsts ieņēmumu dienestā, un jo īpaši **Marinai Baško** par izpratnes veidošanu, izglītošanu un brīnišķīgu, iedvesmojošu piemēru. Ar to viss sākās, par ko autors ir neapraķstāmi pateicīgs. Tāpat autors pateicas darba kolēģiem Latvijas Universitātē par sapratni, uzmundrinājumu un atbalstu darba rakstīšanas laikā, īpaši **Denīzei Ponomarjovai** un **Zanei Zeibotei**, kā arī mūžībā aizgājušajam kolēģim Jānim Aprānam.

Autors pateicas saviem lieliskajiem **draugiem** Latvijā, Austrijā un citur pasaulē par biežu uzklausīšanu, uzmundrināšanu, uzvedinošiem jautājumiem par darba saturu, kā arī par atbalstu un motivāciju grūtākos brīžos un līdzās prieku par maniem mazajiem un lielajiem sasniegumiem.

Paldies **Laurai Ritumai**, **Sārai Grievei** un **Dženiferai Dženkinsai** (*Sarah Grieve, Jennifer Jenkins*, Kanāda) par promocijas darba latviešu un angļu valodas korektūru un uzlabošanu.

Un vislielākais paldies autora mīlošajai un bezgala atbalstošajai **ģimenei**, tai skaitā manai līgavai **Birgitai**, par bezgalīgo pacietību, atbalstu, iejūtību un ticību man un šim promocijas darbam.

IEVADS

Tematikas aktualitāte

Mūsdienu demokrātiskas valsts iekārtā arvien vairāk nostiprinās postindustriālās pilsoniskās sabiedrības paradigma. To cita starpā raksturo sabiedrības vienlīdzības princips un līdzdalības iespējas. Tā rezultātā demokrātiskas valsts iedzīvotājiem mūsdienās ir arvien lielāka ietekme uz sabiedrību pārvaldošo un apkalpojošo valsts varas sistēmu. Šīs ietekmes rezultātā valsts vara arvien vairāk orientējas uz sabiedrības vajadzību apmierināšanu. Tas izpaužas kā valsts pārvaldes reformas valsts varas realizācijas efektivitātes uzlabošanai atbilstoši sabiedrības vajadzībām. Valsts pārvaldes reformas pasaules demokrātiskajās valstīs notiek nepārtraukti un to attīstība tiek plānota arī nākotnē.^{3, 4} Tās ir veicinājušas pāreju no tradicionālā valsts pārvaldes modeļa, kura pamatā ir institucionalizēts civildienests un ierēdņu darbība saskaņā ar noteiktu hierarhiju un noteikumiem, uz valsts pārvaldes tirgus modeli, kas uzlabo valsts pārvaldes efektivitāti, tai skaitā, veicina uz pakalpojumiem orientētu valsts pārvaldes darbību. Tā pamatā lielā mērā ir privātās uzņēmējdarbības vadības metožu pielietošana, kurās liela uzmanība tiek veltīta sniegtajiem pakalpojumiem un klienta konceptam.^{5, 6} Organizācijas vadības un attīstības metodes industriālās sabiedrības kontekstā sāka mainīties 20.gadsimta vidū līdz ar stratēģiskās plānošanas kā organizācijas attīstības sistēmas pieaugošo lomu, kas cita starpā aicināja organizācijas pievērst uzmanību arī klienta konceptam. Klienta lomas ietekme uz organizācijas attīstību sāka iezīmēties 20.gadsimta 80.gados. Tā rezultātā sāka mainīties sabiedrības priekšstats arī par valsts pārvaldes darbību, identificējot nepieciešamību modernizēt un efektīvizēt valsts pārvaldes sektoru⁷, veidojot jaunu valsts pārvaldes modeli (*new public management*).^{8, 9} Pārmaiņu pamatā bija uzskats, ka uz tirgu un uz iedzīvotājiem orientēta valsts pārvalde būtu ekonomiski izdevīgāka un vairāk atbilstu sabiedrības jeb jaunās publiskās pārvaldes klientu vajadzībām. Tā līdz ar 20.gadsimta 80.gadiem, bet, galvenokārt, 90.gados daudzās valstīs tika aizsāktas valsts pārvaldes reformas, pārejot no tradicionālā valsts pārvaldes modeļa uz tirgus modeli, kurā lielā mērā tiek

³ Eiropas Komisija. (2015). Priekšlikums ES Parlamenta un Padomes Regulai, ar ko laikposmam no 2017.gada līdz 2020.gadam izveido Strukturālo reformu atbalsta programmu un groza Regulu (ES) Nr.1303/2013 un Regulu (ES) Nr.1305/2013, COM(2015) 701 final, 2015/0263 (COD), Briselē, 26.11.2015.

⁴ Progresā ziņojums par Latvijas nacionālās reformu programmas „Eiropa 2020” stratēģijas kontekstā īstenošanu. LR MK 12.04.2016. protokols Nr.17, 51.§, Latvijas Vēstnesis, 75 (5647), 19.04.2016.

⁵ Thomas, J.C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.

⁶ Vanags, E. (2007). *Valsts pārvaldes reformas Latvijā un ārvalstīs*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 11.lpp., 207.

⁷ Engstrom, J., Elg., M., Poksinska, B., Wittel, L., Snyder, H. (2015). The role of customer in the development of public organizations. In Elg, M., Ellstrom, P-E., Klofsten, M., Tillmar, M. (eds) (2015). *Sustainable Development in Organizations: Studies in Innovative Practices*, Edward Elgar Publishing, p.96, pp.93-108, 378.

⁸ Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Co, 432.

⁹ Pollit, C. (2002). Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform. *Public Management Review*, 4(1), 471-492.

izmantoti privātajā uzņēmējdarbībā pārbaudītie un sevi pierādījušie darbības un attīstības principi.

Mūsdienās gan privātā, gan publiskā sektora organizācijās kā vieni no nozīmīgākajiem attīstības plānošanas instrumentiem un principiem tiek uzsvērti organizācijas stratēģiskā plānošana un klientu apkalpošana.^{10, 11, 12} Tomēr valsts pārvaldes klientu apkalpošana ir salīdzinoši jauns, bet strauji augošs un izteikti nozīmīgs process valsts pārvaldē. Tā ietvaros veidojas jauna valsts pārvaldes kultūra, kuras uzmanības centrā ir klients – valsts pakalpojumu saņēmējs. Organizācijas klients mūsdienās ir nosacīti vissvarīgākais no organizācijas ārējās vides elementiem. Kvalitatīva klientu apkalpošana ir viens no visbūtiskākajiem organizācijas pastāvēšanas un attīstības priekšnosacījumiem, jo apmierinātiem klientiem ir organizācijas attīstībai labvēlīgi nodomi, tai skaitā, pozitīvu atsauksmju vairošana sabiedrībā par organizāciju un tās pakalpojumiem.

Līdz ar postindustriālās pilsoniskās sabiedrības paradigmas nostiprināšanos, sabiedrība, tai skaitā, gan valsts iedzīvotāji, gan uzņēmēji sagaida un ir tiesīgi saņemt tādu valsts pakalpojumu kvalitātes līmeni, kādu saviem klientiem nodrošina privātā sektora uzņēmumi.^{13, 14} Tādēļ arī valsts iestādes savā darbībā ievieš uzņēmējdarbības principus, orientējoties uz sadarbību, izmaksu samazināšanu un rezultātu sasniegšanu, kā arī vērtē iedzīvotāju attieksmi un informētību labākai un pamatotākai lēmumu pieņemšanas sagatavošanai. Valsts pārvalde kļūst elastīgāka un “caurspīdīgāka”, tiecoties uz klienta, nevis birokrātijas vajadzību apmierināšanu. Daudzas valsts iestādes visā pasaulē aizvien vairāk koncentrējas uz stratēģisko mērķi – nodrošināt, lai sabiedrība uztvertu tās kā uz klientu orientētas.^{15, 16} Tam tiek noteikti tādi uzdevumi kā valsts saistību izpildes formu vienkāršošana, klientiem sniegtās informācijas par to tiesībām un pienākumiem uzlabošana, zvanu centru un interneta lapu izveide un pilnveidošana, īpašu padomu sniegšana jaunajiem klientiem, kā arī elektroniskas darba vides un citu elektronisko pakalpojumu ieviešana.^{17, 18} Šo uzdevumu izpilde nodrošina ērtu un ātru dokumentu iesniegšanu un informācijas apmaiņu gan

¹⁰ Ferlie, E., Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York, Routledge, 252.

¹¹ Agasisti, T. (2016). Book Review: Strategic Management in Public Services Organizations—Concepts, Schools and Contemporary Issues by Ewan Ferlie and Edoardo Ongaro. *Governance*, 29(1), 153-155.

¹² Putans, R., Nartisa, I., Muravska T. (2012). Strategic Planning and Management in Governmental And Private Sector In Latvia: Comparative Analysis And Opportunities For Improvement. *European Integration Studies*, 6, 240-248.

¹³ Feigenbaum, A.V., Feigenbaum, D.S. (2004). The Future Of Quality: Customer Value. *Quality Progress*, 37(11), 24-29.

¹⁴ Franklin, L.L., Arul, H. (2014). A Comparative Study On Customers' Satisfaction In Service Quality Dimensions Among Public Sectors Banks And Private Sectors Banks in Chennai City. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 1(6), 41-55.

¹⁵ Noordegraaf, M. (2013). Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services. *Administration & Society*, Published online November 6, 2013, doi: 10.1177/0095399713509242.

¹⁶ Steenhuisen, B., Van Eeten, M. (2013). Patterns of coping with inconsistent demands in public service delivery. *Administration and Society*, 45(9), 1130-1147.

¹⁷ Scott, M., DeLone, W., Golden, W. (2015). Measuring eGovernment success: a public value approach. *European Journal of Information Systems*, 25(1), in press, advance online publication 8 December 2015; doi: 10.1057/ejis.2015.11.

¹⁸ Savoldelli, A., Misuraca, G., Codagnone, C. (2013). Measuring the Public Value of e-Government: The eGEP2.0 Model. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 373-388.

iestādes iekšienē, gan starp valsts pārvaldes iestādi un klientu. Apmierināta klienta esamība un klientu apkalpošanas uzlabošana kā organizācijas attīstības un stratēģiskās plānošanas daļa ir būtiski nosacījumi ne tikai mazu un lielu organizāciju pastāvēšanai privātajā sektorā, bet arī dažādu līmeņu nacionālās un pārnacionālās valdības jeb publiskās pārvaldes iestādēs.¹⁹ Mūsdienu sabiedrībā pilsoņa kā valsts pārvaldes pakalpojumu saņēmēja koncepts ir stipri iesakņojies sabiedrības sociālajā domāšanā, ko veicina gan valdību politikas un to tiesību akti, mediji, uzņēmējdarbības vides viedokļa dominēšana sabiedrības politiskajās interesēs un daudzi citi faktori.^{20, 21} Valsts pārvaldē Baltijas un citās ES valstīs klientu apkalpošanas jautājumi, klientu apmierinātība, tās mērīšana un efektīva, sistēmiska klientorientēta attīstības plānošana ir izteikti aktuāls un pilnveidojams process, kas tiek atzīts par labas pārvaldības praksi un kas nereti veido zināmu konkurenci valsts pārvaldē un arī privātajā sektorā.

Valsts pārvaldes attīstības plānošanas koncepts un pielietojums ir evolucionējis tālāk nekā klientu apkalpošanas koncepts. Gan Latvijā, gan Eiropas Savienībā pēdējo 20-30 gadu laikā vidēja termiņa un ilgtermiņa ciklos ir izstrādāta virkne dažādu attīstības stratēģiju un to īstenošanu plānu²², kā arī citu attīstības plānošanas dokumentu²³, katrā nākamajā ciklā veicot attīstības sistēmu metodoloģiskus pilnveidojumus (skat. 2.pielikumu). Savukārt, attiecībā uz valsts pārvaldes klienta konceptu, kurš tiek atzīts kā nozīmīgs un nepieciešams attīstības elements arī valsts pārvaldē, darbs galvenokārt tiek veltīts valsts pārvaldes pakalpojumu identificēšanai, sistematizēšanai, plānošanai atbilstoši vienas pieturas aģentūras principam²⁴ un iespēju robežās elektronizēšanai^{25, 26}. Tomēr tikai dažas valsts iestādes veic specifiskas klientorientētas aktivitātes (identificēšanu, grupu segmentēšanu, apmierinātības mērīšanu, apkalpošanas standartizēšanu un vērtēšanu u.c.). Šo abu konceptu attīstības līmeņa atšķirība lielā mērā ir skaidrojama ar to, ka klientu apkalpošanas nozīmīgums kļūva aktuāls aptuveni 30

¹⁹ Strand, J. (2012). Low-level versus high-level equilibrium in public utility services. *Journal of Public Economics*, 96(1), 163-172.

²⁰ Opie, B. (2015). The Education State, Conversation and Democracy to Come. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 3(2), 134-150.

²¹ Jos, P.H., Tompkins, M.T. (2009). Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age. *Public Administration Review*, 69(6), 1077-1086.

²² Eiropa2020; Lisabonas stratēģija; Valsts pārvaldes attīstības stratēģija līdz 2000.gadam; Valsts pārvaldes reformas stratēģija 2001.-2006.gadam; Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes (2002); Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam; Latvijas Nacionālais attīstības plāni 2007.-2013.gadam un 2014.-2020.gadam.

²³ Politikas plānošanas dokumentu datubāzē (LR Pārresoru koordinācijas centrs) ir apkopoti 1167 dažādi attīstības plānošanas dokumenti, tai skaitā, stratēģijas, koncepcijas, konceptuālie ziņojumi, plāni, programmas, pamatnostādnes u.c. Pieejams tiešsaistē: <http://polsis.mk.gov.lv/documents> [skatīts: 04.03.2016.] Jāņem vērā, ka šajā datubāzē nav iekļauts liels skaits valsts pārvaldes iestāžu attīstības plānošanas dokumenti, piemēram, Koncepcijas par Stratēģiskās plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē (LR MK 22.08.2006. protokollēmums Nr.43§43) ietvaros izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu darbības un attīstības stratēģijas.

²⁴ Koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi: LR MK 19.02.2013.rīkojums Nr.58.

²⁵ Scott, M., DeLone, W., Golden, W. (2015). Measuring eGovernment success: a public value approach. *European Journal of Information Systems*, 25(1), in press, advance online publication 8 December 2015; doi: 10.1057/ejis.2015.11.

²⁶ Savoldelli, A., Misuraca, G., Codagnone, C. (2013). Measuring the Public Value of e-Government: The eGEP2.0 Model. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 373-388.

gadus vēlāk (20.gadsimta 80.gadu sākumā) nekā mūsdienīgas stratēģiskās plānošanas ideja (20.gadsimta vidū).

Galvenie izaicinājumi klientorientētas pieejas integrēšanai attīstības plānošanā valsts pārvaldē ir pieminētais salīdzinoši īsais laiks kopš šīs idejas rašanās, kas nozīmē ne tikai pieredzes un pētījumu trūkumu šajā jomā, bet arī vēl salīdzinoši spēcīgu kritiku šādas pieejas nepieciešamībai un pastāvošo organizācijas vadības un attīstības sistēmu salīdzinoši rezultatīvu funkcionēšanu esošajos apstākļos. Vienlaikus daudzas iestādes ir ļoti ieinteresētas pieredzes apmaiņā, jaunu ideju apzināšanā un veikto pētījumu metodikā un rezultātos šajā jomā, kas liecina par klientorientētas pieejas attīstību valsts pārvaldē drīzā nākotnē. Tāpat, kā vienu no galvenajām problēmām klientorientētas pieejas integrēšanā attīstības plānošanā valsts pārvaldē autors uzskata konkrētu integrēšanas modeļu priekšlikumu trūkumu.

Zinātniskās un praktiskās novitātes

Promocijas darbs ietver šādas zinātniskās un praktiskās novitātes:

1. Definēta klientorientēta attīstības plānošana un klasificētas lomas valsts pārvaldes klienta attiecībās ar valsts pārvaldi un to ietekme valsts pārvaldes attīstības modeļos.
2. Pilnveidota valsts pārvaldes klienta un publiskā pakalpojuma definīcija, pamatojoties uz zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīzi.
3. Identificēti jauniešu nodomi dalībai valsts pārvaldes attīstībā, kā arī noteikti motivējošie un demotivējošie faktori jauniešu iesaistīšanās veicināšanai valsts pārvaldes attīstībā un veikta to statistiskā analīze.
4. Izstrādāts jauns valsts pārvaldes pētījuma koncepts, metodoloģija un politikas klientatbilstības indekss valsts politikas veidotāju gaidu un attiecīgās politikas klientu nodomu atbilstības novērtējumam.
5. Izstrādāti ieteikumi klientorientētas attīstības plānošanai valsts pārvaldē.

Kā darba būtiskāko ietekmi ilgtermiņā autors vēlas veicināt klienta lomas un klientu apkalpošanas nozīmes palielināšanos valsts pārvaldē, t.i., īstenot klientorientētu pieeju kā nozīmīgu valsts attīstības plānošanas elementu valsts pārvaldē, kā arī zinātnes un valsts pārvaldes sadarbības paplašināšanos.

Pētījuma objekts un priekšmets

Pētījuma objekts – valsts pārvalde.

Pētījuma priekšmets – klientorientēta pieeja.

Promocijas darba mērķis un uzdevumi

Promocijas darba mērķis ir izpētīt klientorientētas pieejas nozīmi valsts pārvaldes attīstībā un, pamatojoties uz padziļinātu jaunatnes gadījuma izpēti, izstrādāt priekšlikumus klientorientētas pieejas izmantošanai valsts attīstības plānošanā.

Mērķa sasniegšanai autors ir noteicis šādus galvenos darba **uzdevumus**:

1. Izpētīt klienta konceptu valsts pārvaldē un tā ietekmi uz valsts pārvaldes attīstību.
2. Veikt valsts pārvaldes attīstības modeļu analīzi, identificējot tajos klientorientētas pieejas aspektus.
3. Izpētīt un pamatot jauniešu kā valsts pārvaldes klientu lomas nozīmi un jaunatnes politikas vietu valsts pārvaldes attīstības plānošanas sistēmā.
4. Identificēt jauniešu pilsonisko līdzdalību un iesaistīšanos ietekmējošos faktoros, pamatojoties uz zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīzi.
5. Veikt empīrisku pētījumu par jauniešu nodomu atbilstību jaunatnes politikas veidotāju gaidām attiecībā uz jauniešu pilsonisko līdzdalību un dalību valsts pārvaldes attīstībā, kā arī analizēt jauniešu izvēli ietekmējošos faktoros.
6. Izstrādāt politikas klientatbilstības vērtēšanas metodoloģisko modeli un izvērtēt tā izmantošanas iespējas valsts attīstības plānošanas sistēmā kopumā.

Pētnieciskie jautājumi

1. Kā ir notikusi klienta koncepta pāreja no privātā sektora uzņēmumu līmenī uz valsts pārvaldes līmeni, un kādas izmaiņas tas ir radījis valsts pārvaldē?
2. Kādas ir klientorientētas attīstības plānošanas pazīmes valsts pārvaldē?
3. Vai jaunieši ir valsts pārvaldes klientu mērķa grupa, kā tā ir definēta, un kādi ir jauniešu pilsonisko līdzdalību ietekmējošie faktori?
4. Kādas ir kopsakarības starp jaunatnes politikas veidotāju gaidām un jauniešu nodomiem attiecībā uz piedalīšanos valsts pārvaldes attīstībā nākotnē?

Promocijas darbam izvirzītā pētījuma hipotēze

Klientorientētas pieejas koncepta izmantošana valsts pārvaldē sekmē sadarbību starp valsts pārvaldi un tās klientiem, kas kopradīšanas rezultātā veicina sabiedrības vajadzībām atbilstošu valsts pārvaldes attīstību.

Aizstāvamās tēzes

1. Klienta koncepta pāreja no privātā sektora uzņēmumu līmenī uz publisko sektoru valsts pārvaldes līmenī ir veicinājusi būtiskas izmaiņas valsts pārvaldē un tās attiecībās ar pilsonisko sabiedrību.
2. Jaunieši tiek atzīti par nozīmīgu sabiedrības daļu un valsts attīstības garantu nākotnē, tomēr zemas jauniešu pilsoniskās un sabiedriskās līdzdalības ietekmē attīstības plānošanas dokumentos uz jauniešiem vērstās gaidas daļēji atbilst jauniešu nodomiem. Izmantojot klientorientētu pieeju, ir iespējams tuvināt politikas veidotāju gaidu un klientu nodomu atbilstību.
3. Izmantojot regulārus politiku klientatbilstības mērījumus, tiks stiprināta klientorientēta pieeja valsts attīstības plānošanā, kas, savukārt, veicinās valsts iedzīvotāju, klientu, pilsonisko līdzdalību valsts pārvaldes attīstībā.

Teorētiskais un metodoloģiskais pamats

Attiecībā uz līdzšinējiem pētījumiem promocijas darba tematikā par valsts pārvaldes attīstības plānošanu un klientorientētu pieeju valsts pārvaldē, ņemot vērā šo abu konceptu aktuālo un pieaugošo nozīmi, zinātniskās literatūras un informācijas avoti ir salīdzinoši plaši pieejami. Par valsts pārvaldes attīstības plānošanu ir veikti salīdzinoši daudz pētījumu, tai skaitā pētījumi Latvijā dažādos valsts pārvaldes aspektos, un līdz ar to ir pieejama plaša zinātniskā literatūra gan latviešu valodā, gan svešvalodās, kā arī informācija daudzos valsts pārvaldes izdotos normatīvos dokumentos un valsts iestāžu izstrādātos informācijas materiālos. Latvijā to visplašāk ir pētījuši Edvīns Vanags, Inga Vilka, Inese Vaidere, Inesa Vorončuka, Olga Stariņeca, Lilita Seimuškāne. Savukārt zinātniski pētījumi par valsts pārvaldes klienta konceptu Latvijā nav attīstīti, bet ir vairāk pieejami ārvalstu pētnieku un ekspertu darbos. Arī pētījumi par jauniešiem vairāk pieejami ārvalstu literatūrā. Latvijā salīdzinoši reti tiek veikti pētījumi, kas attiecas uz jaunatnes mērķa grupu vai jaunatnes politiku. Latvijas universitātes disertāciju datu bāzē laikā posmā no 2004.gada līdz 2015.gadam ir konstatējami 11 ieraksti, kuros promociju darbu nosaukumos minēta jauniešu mērķa grupa. LR IZM norāda, ka Latvijā veiktie pētījumi ir neregulāri, tajos tiek izmantotas dažādas atšķirīgas vecuma grupas, kā arī visbiežāk to tematikai nav tiešas sasaistes ar jaunatnes politikas plānošanas dokumentiem un īstenošanas aktivitātēm²⁷, kas nozīmē, ka mērījumi tiešā veidā nereflektē par jaunatnes politikas efektivitāti.

Promocijas darbā saistošās zinātniskās literatūras izpētē un teoriju analīzē autors pamatā ir izmantojis zinātnisko rakstu datubāzēs (galvenokārt, *Scopus*, *ScienceDirect*, *SAGE*

²⁷ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2014). *Ikgadējā monitoringa un indeksa par Jaunatnes politikas īstenošanu aktualizēšana. Noslēguma ziņojums*. LR Izglītības un zinātnes ministrija, 3.lpp., 21.

Journals, Web of Science un Emerald) pieejamās publikācijas tādos zinātniskajos izdevumos kā *International Journal of Public Administration, Social Policy and Administration, Public Management Review, Journal of Information Technology, British Journal of Management, Administration and Society, Service Industries Journal, Australian Journal of Public Administration, Business Process Management Journal, Policy and Society, Children and Youth Services Review, Social and Behavioral Sciences, International Review of Administrative Sciences, The American Review of Public Administration, Journal of Service Research, Public Administration, Public Administration Review, Management Review*, kā arī citos zinātnisko publikāciju žurnālos.

Promocijas darba izstrādē pamatā izmantotas šādas teorijas un zinātniskajā literatūrā apskatītās pieejas – klasiskā vadības teorija, īpašu uzmanību pievēršot attīstības un stratēģiskās plānošanas aspektiem; publiskās un valsts pārvaldes teorijas, tai skaitā, klasiskā birokrātijas teorija, jaunās publiskās pārvaldes (*new public management*) teorija, jaunās publiskās pārvaldības (*new public governance*) paradigma, sadarbības priekšrocību teorija (*theory of collaborative advantage*), tai skaitā, publisko pakalpojumu kopradīšanas (*co-production*) koncepts; sociālās attīstības teorija, īpašu uzmanību pievēršot jaunatnes attīstības aspektiem (*positive youth development*); kā arī pakalpojumu un klientu apkalpošanas teorijas (*service theory*), īpašu uzmanību pievēršot klientorientētas pieejas aspektiem.

Papildus zinātniskajām publikācijām un pētījumu rezultātiem par valsts pārvaldes attīstības un klienta koncepta valsts pārvaldē problemātiku un jauniešiem kā valsts attīstības resursu, promocijas darba izstrādē autors ir analizējis un izmantojis ES un LR normatīvos dokumentus, CSP, LR tiešās valsts pārvaldes iestāžu un citu organizāciju izstrādātos pārskatus, ziņojumus, informatīvos materiālus, starptautisko institūciju (piem., OECD, Apvienoto Nāciju Organizācija) ziņojumus, pārskatus un statistikas datus. Tāpat promocijas darbā izmantoti autora veikto ekspertu interviju kā arī empīriskā pētījuma rezultāti. Empīriskā pētījuma metodoloģija ir izstrādāta un atspoguļota darba 3.1.apakšnodaļā (sk.105.lpp.).

Galvenās pētījumu metodes

- Loģiski konstruktīvā, monogrāfiski aprakstošā un satura analīzes metodes ar darba problemātiku saistītās zinātniskās literatūras, pētījumu rezultātu, ziņojumu un normatīvo dokumentu analīzei un analīzes interpretācijai.
- Retrospektīvās analīzes metode klienta koncepta ģenēzes izpētei valsts pārvaldes attīstības kontekstā.
- Kvalitatīvās pētījumu metodes – informācijas (kvalitatīvo datu) vākšana, apkopošana, kvalitatīvo datu apstrāde un analīze, daļēji padziļinātu semistukturētu ekspertu

interviju vadīšana un to rezultātu apstrāde, gadījuma izpēte, situāciju analīze un autora novērojumi,

- Kvantitatīvās pētījumu metodes – empīriskā pētījuma realizācijai veikta jauniešu vecumā no 18-32 gadiem aptauja, aptaujas datu analīze, izmantojot aprakstošās un analītiskās statistikas metodes – centrālās tendences jeb lokācijas rādītāji, variācijas rādītāji, īpatsvaru analīze, Hī kvadrāta tests, Kruskala-Vallisa (*Kruskal-Wallis*) tests un Kolmogorova-Smirnova (*Kolmogorov-Smirnov*) tests, korelācijas analīze, regresijas analīze, faktoru analīze.
- Grafiskās analīzes metode kvalitatīvo un kvantitatīvo pētījumu datu klasificēšanai un analīzei.

Tēmas un pētījuma ierobežojumi

Pētījums aptver sabiedrības vadības zinātnes apakšnozares tematiku, apskatot valsts attīstības plānošanas un klientorientētas pieejas konceptu tikai tiešās (centrālās) publiskās pārvaldes kontekstā, t.i, valsts pārvaldē un tās attiecībās ar sabiedrību. Pētījumā netiek īpaši apskatīta attīstības plānošana un klientorientēta pieeja citās publiskās pārvaldes institūcijās (pašvaldībās, nevalstiskajās un starptautiskajās organizācijās). Klientorientētas pieejas analīzē promocijas darba ietvaros autors analizē ar jaunatnes politiku un jauniešiem saistītos aspektus. Pētījumā netiek īpaši apskatītas citas valsts pārvaldes klientu mērķa grupas.

Empīriskā pētījuma (jauniešu aptauja) galvenais ierobežojums ir respondenti vecumā no 18-32 gadiem un ar jaunatnes politiku saistītie attīstības plānošanas dokumenti valsts pārvaldē.

Rezultātu aprobācija

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījumu rezultātiem autors ir izstrādājis šādas publikācijas:

Publikācijas zinātniskajā periodikā, kas tiek anonīmi recenzēta, ir starptautiski pieejama zinātniskās informācijas krātuvēs un tiek citēta starptautiski pieejamās datu bāzēs:

1. Putans, R., Starineca, O., Voroncuka, I. (2016). Social Participation through Volunteering as Co-production of Public Services: Case Study of Latvia. *International Conference “New Challenges of Economic and Business Development – 2016: Society, Innovations and Collaborative Economy”*: Riga, Latvia, May 12–14, 2016. *Proceedings*. Riga: University of Latvia, 2016, pp.574-585 (963). ISBN 978-9934-18-140-5. **Included and indexed in the Web of Science/Thomson Reuters Core Collection.**
2. Kantane, I., Sloka, B., Putans, R., Muravska, T. (2015). Factors affecting young people’s participation in public administration: results of survey. *Journal of System and*

Management Sciences, 5(3), 32-45. ISSN 1816-6075. Available at <http://www.aasmr.org/jsms/Vol5/No.3/JSMS-VOL5-NO3-3.pdf>.

3. Buligina, I., Putans, R., Sloka, B. (2014). Coherence of Work Based Learning and Regional Development in Latvia. *Economics & Business*, 25, 19-26. ISSN 2255-7337. E-ISSN 2255-8756. Available from: doi:10.7250/eb.2014.003 **Available in EBCSO data base.**
4. Putans, R., Nartisa, I., Muravska T. (2012). Strategic Planning and Management in Public and Private Sector Organizations in Europe: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement. *European Integration Studies*, 6, 240-248. **Available in EBCSO data base.**

Publicācijas citos starptautiski recenzētos zinātniskos izdevumos:

5. Putans, R. (2013). Youth Generation's Intentions towards Public Administration Development: The Case of the Baltic States. In *Recovery of the Baltic States after the Global Financial Crisis: Necessity and Strategies*, Pfannkuche, A. (Ed.), Bremen: Bremen Technical University, Germany, pp. 43-57. ISSN 2191-4753. Available at <http://elib.suub.uni-bremen.de/edocs/00103027-1.pdf>. **Available in Library of University of Bremen** at <http://elib.suub.uni-bremen.de/peid=P00103027>, **and SSOAR Social Science Open Access Repository, Germany** at <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-334669>.
6. Putans, R., Aprans, J. (2012). Advantages of Latvia in Economic Cooperation with EU Eastern Partnership Countries. The Role Of University. In *European Integration and Baltic Sea Region Studies: Business-University Partnership through the Triple Helix Approach II*, Muravska, T., Prause, G. (eds), Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, GmbH, Germany, pp.254-267, 336. ISBN987-3-8305-3028-2. Available at https://issuu.com/nizo4ka/docs/eibsr_vol_2__info_on_publ_with_cover. **Available in German National Library database** (<http://dnb.d-nb.de>).
7. Putans, R., Muiznieks, I. (2011). Scientific Research Today – Challenges and Solutions for Latvia. In Muravska T., Ozolina Z. (eds) (2011). In *Interdisciplinarity in Social Sciences: Does it Provide Answers to Current Challenges in Higher Education and Research?* Riga, University of Latvia Press, pp.112-130, 232. ISBN 978-9984-45-433-7. Available at http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/apgads/PDF/Book_Interdisciplinarity.pdf. **Available in Library of Congress, USA**, ISBN 9789984454337, <https://lccn.loc.gov/2012406653>.
8. Putans, R. (2011). Youth Policy in National Strategic Planning in Baltic States. In *European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives I*. Muravska, T., (editor in chief), Petrov, R., Sloka, B., Vaivads, J. (eds), Riga: The University of Latvia Press, Latvia, pp.313-327, 650. ISBN 978-9984-45-398-9. Available at http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/apgads/PDF/Book_konference_EIBSR

S_internetam.pdf. **Available also in Library of Congress, USA**, ISBN 9789984453989, <http://lccn.loc.gov/2012462909>.

9. Putans, R. (2009). Public Administration's Customer Care. In *Baltic Business and Socio-Economic Development 2008*, Muravska, T., Prause, G. (eds), Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH, Germany, pp.300–316, 548. ISBN 978-3-8305-1743-6. Available at https://issuu.com/nizo4ka/docs/baltic_business__socioeconomic_development_2008?backgroundcolor=. **Available also in Library of Congress, USA**, ISBN 9783830517436, <https://lccn.loc.gov/2010450486>.

Citas publikācijas, pētījumi un raksti:

10. Putans, R. (2016). *Modern Interactions Between the Society and the State: In Search of Clients within Public Administration*. The Tokyo Foundation, Sylff Research Abroad Awardees. Available at http://www.tokyofoundation.org/sylff/wp-content/uploads/2015/09/06_SRA_Putans_Article-web.pdf.
11. Putans, R., Co-authors. (2014). *EU Social Dimension – An Innovative and Reflective Society*. Teaching material. Riga, University of Latvia Press, 84, Editors: Tatjana Muravska, Biruta Sloka. ISBN 978-9984-45-899-1.
12. Putāns, R., Nartiša, I. (2013). Stratēģiskās plānošanas un organizāciju vadības būtiskākie aspekti. *Sabiedrība un kultūra*. Rakstu krājums, XV. – Liepāja: LiePA, 701-712, 831. ISSN 1407-6918.
13. Putans, R. Un līdzautori. (2009). Summary of the SRS Client Satisfaction Research 2008: Major Research Details, Conclusions, Facts. *Tax Tribune (Magazine of the Intra-European Organization of Tax administrations)*, 25. Editors: Welencyk, M., Bosc. X, Lukacs, A., Macdonald, I., Sergejeva, K., Uhl, R. Hungary: Kompkonzult Kft., pp.174-181, 207. ISSN 1418-4818.
14. Putans, R. Un līdzautori. (2008) Valsts ieņēmumu dienesta attīstības stratēģija 2007-2009. Izpildes novērtēšanas metodoloģija un nākotnes perspektīvas. *Further Development of Tax Administration and Customs in the Environment of Single Market of European Union: Scientific Conference Proceedings*. Editors: R.Počs, H.-M.Volffgang, D.Widdowson, V.van Kommer, P.Nemček, A.Laurinavičius., N.Sprancmanis, A.V.Krastiņš, K.Didenko. Rīga: RTU, pp.46-55, 100. ISBN 978-9984-32-927-7.
15. Autoru kolektīvs. (2008). *VID klientu apmierinātības pētījums*. Rīga, VID Projekta ieviešanas vienības pārvalde, 103. Pieejams tiešsaistē: <http://petijumi.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=3345>. Pētījuma padziļinātā analīze: <http://petijumi.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=3346>. Pētījuma kopsavilkums: <http://petijumi.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=3351>.
16. Autoru kolektīvs. (2007). *VID klientu apmierinātības pētījums*. Rīga, VID Projekta ieviešanas vienības pārvalde, 87. Pieejams tiešsaistē: <http://petijumi.mk.gov.lv/ui>

17. Autoru kolektīvs. (2004). *VID – no Modernizācijas projekta uz modernizācijas procesu*. Sastādītāji: VID Projekta ieviešanas vienības pārvaldes kolektīvs. – Rīga: Jelgavas tipogrāfija, Neputns, 92.

Par promocijas darba saturu saistībā ar darba tematiku un pētījumu rezultātiem autors ir uzstājies ar referātiem šādās **konferencēs un semināros**:

Starptautiskajās zinātniskajās konferencēs:

1. *Social Participation Through Volunteering As Co-Production Of Public Services: Case Study Of Latvia*. International Scientific Conference “New Challenges of Economic and Business Development – 2016: Society, Innovations and Collaborative Economy”. May 12–14, 2016, Riga, University of Latvia, Latvia.
2. *The Changing Concept of the Client within Public Sector*. International Conference “European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives – 2015” (Dedicated to the Latvian Presidency of the Council of the European Union) at the University of Latvia. June 11-13, 2015, Riga, Latvia.
3. *Coherence of Work Based Learning and Regional Development in Latvia*. Riga Technical University 54th International Scientific Conference “Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship (SCEE’2013)”. October 14-15, 2013, Riga, Latvia.
4. *Strategic Planning And Management In Public And Private Sector Organizations In Europe: Comparative Analysis And Opportunities For Improvement*. 10th International Scientific Conference „Political And Economic Challenges Stimulating Strategic Choices Towards Europe Of Knowledge” at the European Institute of the Kaunas University of Technology. April 20, 2012, Kaunas, Lithuania.
5. *Strategic Planning For Europe – Time Lapse From 18th Century To 2020*. 17th International Scientific Conference “Economics and Management-2012 (ICEM-2012)”. March 28-30, 2012, Tallinn, Estonia.
6. *Evaluation of the National Strategy from the Clients` Perspective*. International scientific conference “Current Issues in Economic and Management Sciences”. University of Latvia, November 10-12, 2011. Riga, Latvia.
7. *Youth Policy in National Strategic Planning in Baltic States*. Starptautiskā zinātniskā konference „European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives”. 2011.gada 26.-27.septembris. Latvijas Universitāte. Rīga, Latvija.
8. *Dynamics And Different Perspectives Of Youth Policy In Public Administration Development In The European Union*. 9.starptautiskā zinātniskā konference „Legal, political and economic initiatives towards Europe of knowledge“. 2011.gada 14.-15.aprīlis. Kauņas Tehniskās Universitātes Eiropas Institūts. Kauņa, Lietuva.

9. *Youth Intentions towards Public Administration Development: Case Studies of Baltic States and Germany*. Starptautiska konference „The Baltic States at Crossroads?”. 2011.gada 11.-12.februāris. Brēmene. Vācija (Hochschule Bremen, University of Applied Sciences).
10. *Generational Continuity In Public Administration. Youth Generation Intentions Towards Public Administration Development. Case study of Latvia*. Starptautiska konference „New Socio-Economic Challenges Of Development in Europe 2010”. 2010.gada 7.-9.oktobris. University of Latvia. Rīga, Latvia.
11. *Disruptions in Public Administration*. 5.starptautiskā konference “Baltic Business and Socio-Economic Development”. 2009.gada 14.-15.septembris. Kalmara, Zviedrija.
12. *Public Administration's Customer Care*. 4th International Conference “Baltic Business And Socio-Economic Development”, September 30 – October 2, 2008. Rīga, Latvia.

Citās starptautiskajās konferencēs un semināros:

13. *Volunteering and its connection to social participation: case of Latvia*. International conference “Municipal Involvement in Supporting Volunteerism”. April 1, 2016, Kaunas, Lithuania.
14. *Scientific Research Today – Challenges and Solutions for Latvia*. University Association For Contemporary European Studies (UACES) Student Forum European Research Students' Conference. November 7, 2011. London, UK.
15. *Customer Identification within Public Administration. Case Study of the State Revenue Service of the Republic of Latvia*. EU Fiscalis Programme Conference “Tax Administration Improvement in the Single Market of EU”. August 12-13, 2008. Copenhagen, Denmark.
16. *Conducting the Client Satisfaction Survey in Public Administration. Case Study of the State Revenue Service of the Republic of Latvia*. International Conference “Common aspects of Merged Tax and Customs Administrations”. June 12-13, 2008. Tallin, Estonia.

Citās zinātniskajās konferencēs un semināros Latvijā:

17. *Brīvprātīgais darbs – pieredze un saikne ar sociālo līdzdalību: Latvijas gadījums*. Latvijas Universitātes 74.konference. Sekcijas sēde “Publiskās sektora pārvaldība un ekonomika”. 2016.gada 1.februāris, Rīga, Latvija.
18. *Stratēģiskās plānošanas un organizāciju vadības būtiskākie aspekti*. Liepājas Universitātes 15.konference “Sabiedrība un kultūra: Mainīgais un nemainīgais cikliskumā”. 2012.gada 17.-18.maijs, Liepāja, Latvija.
19. *Latvijas priekšrocības ekonomiskajai sadarbībai ar ES Austrumu partnerības valstīm*. Latvijas Universitātes 70.konferences sekcija „Vadības zinību un uzņēmējdarbības attīstības dažādi aspekti”. 2012.gada 27.janvāris. Latvijas Universitāte. Rīga, Latvija.

20. *Klientorientēta modeļa iezīmes valsts pārvaldē*. LU Doktorantūras skolas “Baltijas jūras reģiona valstu integrācija ES nozīmīgākās sadarbības dimensijās” seminārs. 2011.gada 20.decembrī. Rīga. Latvija.
21. *Klientu apkalpošanas koncepts valsts pārvaldē*. LU Doktorantūras skolas “Baltijas jūras reģiona valstu integrācija ES nozīmīgākās sadarbības dimensijās” seminārs. 2010.gada 8.jūlijā. Rīga. Latvija.
22. *Publiskās pārvaldes klientu apkalpošana stratēģiskās plānošanas kontekstā Latvijā un Eiropas Savienībā*. Latvijas Universitātes Eiropas un sabiedrības attīstības studiju akadēmiskā centra Žana Monē katedras Doktorantu kolokvijs. 2007.gada 14.decembris. Rīga, Latvija.

Autors ir piedalījies šādos **zinātniskajos un pētnieciskajos projektos**, kas saistīti ar dažādiem valsts pārvaldes klienta un publisko pakalpojumu aspektiem:

1. 2015 (Jūn.) – 2016 (Apr.), Latvijas Universitāte, Projekta koordinators ES programmas “Eiropa Pilsoņiem” starptautiskā zinātniskā projektā “*Volunteering – Code of Active Citizenship* (Brīvprātīgais darbs – aktīva pilsoniskuma atslēga)”. Projekta mērķis ir veicināt sabiedrības izpratnes un zināšanu līmeni par brīvprātīgo darbu un tā iespējām, kā arī paaugstināt aktīvu pilsonisku līdzdalību un sabiedrības iesaistīšanos brīvprātīgajā darbā.
2. 2012 (Jan.) – 2014 (Dec.), Latvijas Universitāte, Pētnieks un projekta koordinators ES Interreg IV-C programmas projektā „Inovātīvas stratēģijas vienlīdzīgai nodarbinātībai – Nodarbinātība Plus (*Labour Plus*)”. Projekta galvenais mērķis bija inovatīvu veidu meklēšana un veidošana darba tirgus stiprināšanai un valsts stratēģiju izstrādei, kas īpaši veicinātu mazāk aizsargāto sociālo grupu integrāciju darba tirgū. Projekta ietvaros tika veikta darba tirgus un integrācijas jautājumu izpēte partnervalstīs, kā rezultātā tika izveidota labāko integrācijas pieredžu un piemēru datu bāze, kā arī izstrādāti integrācijas politikas iespējamie instrumenti un politikas rekomendācijas. Vairāk informācijas – <http://labourplus.eu/>.
3. 2012 (Jūn.) – 2014 (Dec.), SIA “PKV” un LR Nodarbinātības valsts aģentūra, Pētnieks ESF projektā „Nodarbinātības valsts aģentūras darba tirgus prognozēšanas un uzraudzības sistēmas attīstība”. Projekta ietvaros tika veikta detalizēta Latvijas darba tirgus izpēte un izstrādātas darba spēka pieprasījuma īstermiņa (6 mēnešiem) prognozes. Vairāk informācijas – <http://bit.do/navdarbatirguspetijumi>.
4. 2011-2013, Latvijas Universitāte, Pētnieks ES Interreg programmas projektā „Centrālbaltijas Darba prāmis (*Central Baltic Job Ferry*)”. Projekta ietvaros tika veikta darba tirgus izpēte Centrālbaltijas reģiona valstīs (Latvija, Igaunija, Somija, Zviedrija), identificējot top 50 pieprasītākās profesijas katrā valstī. Katrai profesijai tika izstrādāts profesijas visaptverošs profils ar pilnu informāciju iespējamo nodarbinātību, izglītību, darba apstākļiem u.c. aspektiem šajā profesijā. Projekta rezultātā tika izveidota profesiju

profilu datu bāze, kas paredzēta darbaspēka mobilitātes veicināšanai Centrālbaltijas reģionā. Vairāk informācijas – <http://cbjobferry.lu.lv/>.

5. 2011, Jūn.-Dec., Latvijas Universitāte, Pētnieks ES ERAF projektā “Atbalsts Latvijas Universitātes starptautiskās sadarbības projektiem un citiem starptautiskās sadarbības pasākumiem zinātnē un tehnoloģijās”.

Promocijas darba struktūra

Pirmajā nodaļā ir izpētīts klienta koncepts valsts pārvaldē, tā teorētisko aspektu lietojums un problēmas, kā arī klienta jēdziena un funkcionalitātes pāreja no mikrolīmeņa privātajā sektorā uz makrolīmeni valsts sektorā, tai skaitā, klienta definīcijas, loma, nozīme, ietekme un vieta mūsdienu valsts pārvaldes attīstības sistēmās. Tāpat pirmajā nodaļā ir veikta valsts pārvaldes attīstības modeļu teorētiskā analīze, identificējot tajos klientorientētas pieejas aspektus.

Otrā nodaļā ir veltīta jaunatnes nozīmes definējumam un tā izpētei valsts attīstības plānošanas sistēmā Latvijā. Tāpat šajā nodaļā ir analizēti aspekti, kas pamato jaunatnes kā atsevišķas valsts pārvaldes klientu mērķa grupas nozīmību, kā arī analizēti jauniešu pilsoniskās līdzdalības veidi un to ietekmējošie faktori. Nodaļā pamatā pētīti Latvijas valsts un valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumenti un valsts pārvaldes tiesiskā regulējuma normatīvie akti.

Trešajā nodaļā ir veikts empīriskais pētījums par jauniešu nodomu atbilstību jaunatnes politikas veidotāju gaidām attiecību uz jauniešu iesaistīšanos valsts pārvaldes attīstībā nākotnē. Nodaļā ir veikta analīze par jauniešu nodomiem dalībai valsts pārvaldes attīstībā nākotnē un to ietekmējošiem faktoriem, aprēķināts Latvijas valsts jaunatnes politikas *klientatbilstības* indekss un analizētas klientorientētas pieejas izmantošanas iespējas un izaicinājumi valsts pārvaldes attīstības plānošanas sistēmā kopumā.

Darba **nobeigumā** izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi klientorientētas pieejas attīstībai un izmantošanai valsts pārvaldē.

Promocijas darba kopējais apjoms (bez pielikumiem) ir 180 lpp. Darbs sastāv no trim nodaļām un ietver 14 tabulas, 20 attēlus un 11 pielikumus. Izmantotās literatūras saraksts un citi informācijas avoti veido 448 nosaukumus.

1. KLIENTA KONCEPTA ĢENĒZE VALSTS PĀRVALDĒ

Klienta koncepts un klienta jēdziens valsts pārvaldē tika pārņemts no privātā sektora 20.gadsimta otrajā pusē. To veicināja izmaiņas privātā sektora uzņēmumu attīstības metodēs, īpaši stratēģiskās plānošanas jomā, kas vēlāk arī tika pārņemta un mūsdienās tiek izmantota kā nozīmīgs valsts pārvaldes attīstības plānošanas instruments, kā rezultātā daudz lielāka uzmanība uzņēmumu pastāvēšanas un attīstības kontekstā tika pievērsta klientam un klientu apkalpošanai. Šādas izmaiņas privātajā sektorā veicināja sabiedrības spiedienu arī pret birokrātisko valsts pārvaldi, pieprasot no valsts iestādēm līdzvērtīgu attieksmes, efektivitātes un sadarbības līmeni, kāds veidojās starp pakalpojumu sniedzējiem un saņēmējiem – klientiem – privātajā sektorā. Tas, savukārt, veicināja valsts pārvaldes reformu sākšanos 20.gadsimta 80`ajos un 90`ajos gados, pārņemot dažādas vadības un darba organizācijas metodes no privātā sektora, tai skaitā, klientu identificēšanu un viņu vajadzību izzināšanu un apmierināšanu. Valsts pārvaldes reformas daudzās valstīs visā pasaulē turpinās joprojām²⁸ un līdz ar tām arī pētījumi un teorijas attīstība par valsts pārvaldi²⁹. Tāpat arī klienta koncepts publiskajā sektorā ir attīstījies pakāpeniski un turpina attīstīties joprojām, publiskās pārvaldes teorijas speciālistiem piedāvājot jaunas idejas un teorijas publiskā sektora vadībā un pārvaldībā.

Jēdziens “klients” mūsdienās tiek plaši izmantots un, lai gan kopumā izpratne par šo jēdzienu ir vairāk vai mazāk vienota, tomēr katrā atsevišķā situācijā un apstākļu kontekstā var tikt interpretēts dažādi, tāpēc arī zinātniskajā literatūrā un organizāciju informatīvajos materiālos tiek sniegti dažādi klienta jēdziena skaidrojumi. Pēc autora domām valsts pārvaldes klients ir ikviens sabiedrības pārstāvis, kas saņem vismaz vienu kādas valsts iestādes piedāvātu individuālu vai sabiedrībai kopīgu pakalpojumu, tai skaitā, piemēram, sociālais nodrošinājums, valsts robežas fiziskā un ekonomiskā aizsardzība un daudzi citi. Klienta koncepta kā arī pakalpojuma jēdziena terminoloģija un tās lietojums aprakstīts 1.pielikumā.

Šajā nodaļā, izmantojot galvenokārt zinātnisko literatūru, autors analizē klienta koncepta un jēdziena rašanos un attīstību valsts pārvaldē, t.i., klienta jēdziena un funkcionalitātes pāreju no mikro līmeņa privātajā sektorā uz makro līmeni publiskajā sektorā, tai skaitā, klienta definīcijas, lomu, nozīmi, ietekmi un vietu mūsdienu valsts pārvaldes darbības un tās attīstības sistēmās.

²⁸ Matei, L., Chesaru, O.M. (2014), Implementation Guidelines of the New Public Management. Cases of Romania and Sweden. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 857-861.

²⁹ Barber, S., Luke, P. (2015). Putting Theory Into Theory: Thematic Value Of Research In Public Administration Teaching. *Teaching Public Administration*, Published online before print December 1, 2015, doi:10.1177/0144739415611214, pp.3-5, 1-13.

1.1. Klienta koncepta būtība un raksturojums valsts pārvaldē

Klienta koncepta transformācija no privātā uz valsts sektoru

Ideja par klientu kā valsts un pašvaldības iestāžu nodrošināto vai sniegto publisko pakalpojumu saņēmēju valsts pārvaldē tika pakāpeniski pārņemta no privātā sektora uzņēmējdarbības vadības un attīstības principiem 20.gadsimta otrajā pusē.

Līdz 20.gadsimta vidum publiskā sektora organizācijās izteikti dominēja Maksa Vēbera klasiskais birokrātijas modelis.^{30, 31, 32, 33, 34} Šādā valsts pārvaldes sistēmā, kurā darba efektivitāte tika noteikta un nodrošināta ar tiesību normās noteiktām procedūrām un metodēm, klienta un klientu apmierinātības aspekts likumsakarīgi nebija prioritārs.³⁵ 20.gadsimta otrajā pusē privātajā sektorā sāka attīstīties uzņēmumu stratēģiskās plānošanas idejas un to principu izmantošana organizācijas attīstībā, kā rezultātā daudz lielāka uzmanība tika pievērsta klientam un klientu apkalpošanai.^{36, 37, 38} Mūsdienās lielākā daļa privātā sektora organizāciju atzīst, ka vissvarīgākais ir klients, nevis peļņa un pat ne kvalitāte. Gan kvalitāte, gan peļņa ir atkarīga no klienta, jo tieši klients lielā mērā nosaka gan peļņu, gan kvalitāti.³⁹ Šeit gan jāuzsver, ka organizācijām ir jādomā arī par klientu atbilstību organizācijas mērķiem, vērtībām un vīziju⁴⁰, kas nozīmē, ka apgalvojums “klientam vienmēr ir taisnība” ir patiess tikai tajā gadījumā, ja tas ir īstais klients īstajai organizācijai. Austriešu izcelsmes amerikāņu biznesa konsultants, Ņujorkas universitātes profesors, daudzu grāmatu autors vadībzinātņu, īpaši stratēģijas jomā, Pīters Drakers (*Peter F. Drucker*), kurš tiek uzskatīts par vienu no mūsdienu organizācijas vadības teorijas un stratēģiskās plānošanas teorijas pamatlicējiem⁴¹, savos darbos par stratēģiju kā organizācijas galvenā attīstības instrumenta nepieciešamību uzsver, ka organizācijas pastāvēšanas iemesls un galvenais mērķis ir klients un klienta

³⁰ Lynn, L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.

³¹ Page, E.C. (2003). Farewell to the Weberian State? Classical Theory and Modern Bureaucracy. *Zeitschrift fur Staats und Europawissenschaften*, 1(4), 485-504.

³² Vilka, I. (2010). Modernas publiskās pārvaldes izaicinājumi un iespējas. *Seminārs “Publisko pakalpojumu sistēmas un pakalpojumu sniegšanas pilnveidošana”*. 10.12.2010. Rīga, Latvija.

³³ Petrescu, M., Popescu, D., Barbu, I., Dinescu, R. (2010). Public Management: between the Traditional and New Model. *Review of International Comparative Management*, 11(3), 408-415.

³⁴ Page, E.C. (2003). Farewell to the Weberian State? Classical Theory and Modern Bureaucracy. *Zeitschrift fur Staats und Europawissenschaften*, 1(4), 485-504.

³⁵ Alornyeke, F. K. (2011). *The Impact of Bureaucracy on Public Service Delivery*. A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 104.

³⁶ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row, 416.

³⁷ Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 241.

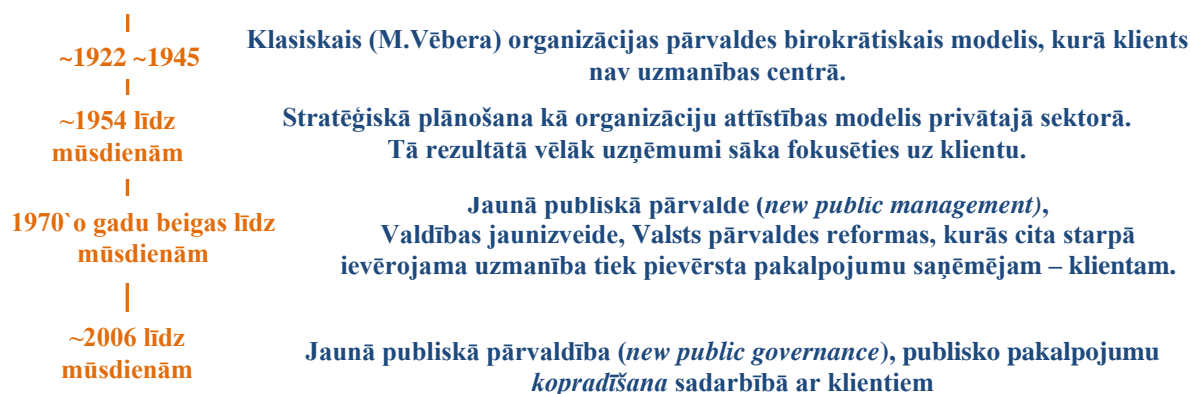
³⁸ Lynn, M.L., Lytle, R.S., Bobek, A. (2000). Service orientation in transitional markets: does it matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298.

³⁹ Holum, M.L., Jakobsen, T.G. (2016). Inter-Municipal Cooperation and Satisfaction with Services: Evidence from the Norwegian Citizen Study. *International Journal of Public Administration*, Published online before printing in 15 January 2016, doi: 10.1080/01900692.2015.1029132.

⁴⁰ Price, S. (2016). How To Know When It Is Time To Fire A Client. [tiešsaiste] [skatīts 04.01.2016.] Pieejams: <http://www.smartcompany.com.au/finance/49413-how-to-know-when-it-is-time-to-fire-a-client.html>

⁴¹ Watson, G.H. (2002). Peter F. Drucker: Delivering Value to Customers. *Quality Progress*, 35(5), 55-61.

vajadzību apmierināšana, kas likumsakarīgi ir neatņemama organizācijas stratēģijas daļa.⁴² Tomēr līdz 20.gadsimta 80.gadu sākumam klientu apkalpošanu uzskatīja par salīdzinoši maznozīmīgu pamatpakalpojuma piedevu, tādēļ šis aspekts neatradās organizācijas vadītāju uzmanības centrā, tai skaitā, arī ne vadības zinātņu ne tai piekritīgajā mārketinga jeb tirgzinību jomā.⁴³ Mūsdienīgas klientu apkalpošanas koncepciju 1982.gadā izveidoja amerikāņu uzņēmēji un vadībzinātņu nozares pētnieki Tomass Pīters (*Thomas J. Peters*) un Robert Votermens (*Robert H. Waterman, Jr.*) un aprakstīja to grāmatā “Izcilības meklējumos: Amerikas veiksmīgāko kompāniju mācības”.⁴⁴ Tā aicināja uzņēmējus koncentrēties uz klientiem un apkalpošanu, nevis tikai uz ražošanu, biznesa attiecībām un finansiālo stratēģiju. Kopš 80`ajiem gadiem daudz organizāciju pasaulē aizrāvās ar klientu apkalpošanas idejām un izveidoja klientu apkalpošanas programmas, tādējādi piesaistot sev gan klientu, gan sekotāju, gan arī kritiķu uzmanību.⁴⁵ Ekonomiskā attīstība pēckara atveseļošanās periodā, izmaiņas privātā sektora organizāciju vadības metodēs un tām sekojošās izmaiņas organizāciju un to klientu attiecībās 20.gadsimta otrajā pusē arvien palielināja sabiedrības prasības pēc līdzvērtīgas attīstības arī valsts pārvaldē kopumā un tās iestādēs – valdībā, valdības aģentūras, ministrijās, dienestos, pašvaldībās un citās valsts iestādēs. Līdz ar to arī valsts pārvaldē 20.gadsimta 80`ajos gados iezīmējās pavērsiens valsts un klienta attiecībās (1.1.attēls), kas kopumā bija viens no elementiem plašās valsts pārvaldes reformās.



1.1.attēls. Klienta koncepta attīstība laika gaitā

Avots: Autora izstrādāts attēls, pamatojoties uz teorētiskās un zinātniskās literatūras analīzi.^{46, 47, 48, 49, 50, 51}

⁴² Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, 224.

⁴³ Gummesson, E. (2012). The three service marketing paradigms: which one are you guided by? *Mercati e Competitività*, 12(1), 5-14.

⁴⁴ Peters, T. J., Waterman Jr., R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 360.

⁴⁵ Keulen, S., Kroeze, R. (2012). Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies. *Management & Organizational History*, 7(2), 171-189.

⁴⁶ Kattel, R. (2015). What would Max Weber Say about Public-Sector Innovation. Awarded paper of the 22nd NISPAcee Annual Conference 2014, Budapest, Hungary, May 22-24, 2014, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 8(1), 9-19.

⁴⁷ Ferlie, E., Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York, Routledge, 252.

⁴⁸ Eijck, van K.H.J., Lindermann, B. (2016). Crafting Spaces: Strategies for Managing Public Needs Agendas. *International Journal of Public Administration*, 39(1), 49-62.

Zinātniskajā literatūrā tiek minēti vairāki iemesli pārmaiņām valsts pārvaldē. Galvenie no tiem kritizē tā laika tradicionālo valsts pārvaldes iekārtas un darbības modeli un pretnostata to privātajam sektoram, kurā bija sākušās sabiedrības atbalstītas un atzītas pārmaiņas. Tiek uzskatīts arī, ka privātā sektora organizācijas, tai skaitā, lielās korporācijas, savu efektivitātes pārākumu pierādīja jau otrā pasaules kara laikā, spējot pastāvēt un attīstīties arī graužošanas ekonomiskās lejupslīdes apstākļos, kuros valstu ekonomiskās situācijas rādītāji bija noslīdējuši līdz atsevišķos gadījumos pat vēsturiski zemākajam līmenim. Galvenā kritika valsts pārvaldes iekārtai tika vērsta uz to, ka valdības bija pārāk lielas un patērēja milzīgu daudzumu ierobežoto resursu, tās bija iesaistītas pārlietu daudz jomās un aktivitātēs, kurās daudzos gadījumos, kā tas vēlāk tika pierādīts praksē, bija alternatīvas iespējas – tā visa rezultātā valsts aparāts veicināja pārmērīgas valsts izmaksas un birokrātisko slogu. Tāpat tiek minēts, ka pašu valsts pārvaldes tradicionālo modeli raksturoja neefektivitāte, dārdzība, stagnātiskums un nepietiekama elastība, korupcija, bezatbildība⁵², kas kopumā veidoja valsts pārvaldes nepiemērotību ārējiem apstākļiem, kuros bija nepieciešami dinamiskāki sociālās un ekonomiskās attīstības modeļi.

Divi pasaulē vispopulārākie valsts pārvaldes reformu virzieni, kas cita starpā lielā mērā raksturoja 'klienta' identificēšanu un nostatīšanu valsts pārvaldes darbības uzmanības fokusā, ir Jaunā publiskā pārvalde⁵³, kas sākās 20.gadsimta astoņdesmitajos gados Anglijas Apvienotajā Karalistē un valdības jaunizveide, kas aizsākās 20.gadsimta deviņdesmitajos gados ASV⁵⁴, izmantojot uzņēmējdarbības principus valsts pārvaldes vadībā un ieviešot privātās uzņēmējdarbības sektoram līdzīgu pārvaldības sistēmu, kas līdz tam bija pierādījuši savu efektivitāti privātās uzņēmējdarbības sektorā.

Viens no galvenajiem valsts pārvaldes modernizācijas mērķiem ir uzlabot pakalpojumus un to sniegšanu pilsoņiem, kas sagaida līdzvērtīgu apkalpošanas līmeni kā privātajā sektorā, t.i., sagaida, ka pret tiem attieksies kā pret klientiem.^{55, 56} Nostatot klientu apkalpošanu un pakalpojumu uzlabošanu kā vienu no centrālajiem valsts pārvaldes attīstības

⁴⁹ Briggs, L. (2013). Citizens, Customers, Clients or Unwilling Clients? Different and effective strategies for citizen-centric delivery. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, pp.83.-94, 220.

⁵⁰ Osborne, S.P., Radnor, Z., Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

⁵¹ Hood, C., Dixon, R. (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints. *Governance*, 28(3), 265-267.

⁵² Gonzales, M.S., Gidumal, B.J. (2009). Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 271-291.

⁵³ Sarker, A.E. (2006). New Public Management in Developing Countries. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 180-203.

⁵⁴ Vanags, E., Vilka, I. (2007). Publiskās pārvaldes reformu vērtējums un tālākā attīstība. *Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne*, 717, 263-274.

⁵⁵ Paille, P. (2013). Do Coworkers Make the Service Customer? A Field Study in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 28-57.

⁵⁶ Battaglio, R. P., Jr. (2010). Public service reform and motivation: Evidence from an employment at-will environment. *Review of Public Personnel Administration*, 30, 341-363.

aspektiem, visi valsts pārvalžu iestāžu vadītāji un darbinieki tiek iesaistīti klientu apkalpošanas uzlabošanas procesā neatkarīgi no viņu pozīcijas, amata vai sadarbības līmeņa ar pašiem klientiem. Valsts pārvaldes modernizācijas gaitā ir notikusi būtiska pārmaiņa valsts pilsoņa statusā, pietuvinot to valsts pārvaldes klientam. Tomēr šādas statusa maiņas definēšana un pilsoņa-kā-klienta koncepta atzīšana vien nenozīmē, ka valsts pārvaldes iestādes, tās vadītāji un darbinieki pret publisko pakalpojumu saņēmējiem un lietotājiem izturēsies kā privātais sektors pret klientiem.⁵⁷ Šāda statusa maiņa rada arī daudzas pretrunas starp mērķiem un metodēm vai sadarbības instrumentiem, piemēram, ja klients nav apmierināts ar kādu valsts pakalpojumu un tā saņemšanu, attiecīgā pakalpojuma sniedzējs var būt spiests drīzāk intensificēt pakalpojuma sniegšanu nekā mainīt un pielāgot pakalpojumu vai tā sniegšanas veidu, lai apmierinātu klientu⁵⁸. Tāpat privātajā sektorā neapmierinātam klientam ir izvēles iespējas starp diviem risinājumiem – informēt jeb izteikt sūdzību pakalpojumu sniedzējam vai atteikties no pakalpojuma vai no pakalpojuma sniedzēja un attiecīgi nomainīt pakalpojuma sniedzēju. Ideālā gadījumā arī valsts pārvaldes klientiem vajadzētu būt šīm divām izvēles iespējām, tomēr bieži pilsoņiem-klientiem ir iespējams tikai viens – sūdzības izteikšanas – risinājums⁵⁹, ņemot vērā, ka konkurence starp valsts pakalpojumu sniedzējiem nepastāv vispār vai labākajā gadījumā ir dramatiski mazāka nekā privātajā sektorā ar ievērojamiem administratīvajiem un organizatoriskajiem pakalpojumu sniedzēja mainīšanas šķēršļiem, tai skaitā, arī gadījumā, ja pakalpojuma saņēmējs izvēlas mainīt kādas valsts sniegtos pakalpojumus pret citas valsts pakalpojumiem, ko Eiropas Savienībā ir izvēlējušies ievērojams skaits dažādu valstu pilsoņi-klienti. Līdz ar to valsts pārvaldes modernizācijas gaitā tiek veidotas jaunas attiecības starp valsts pārvaldes iestādēm un tās klientiem ne tikai dēļ tā, ka valsts pārvaldes pakalpojumu uzlabošana ir viens no galvenajiem reformu elementiem, bet arī dēļ būtiski pieaugušā atbildības un uzticības līmeņa valsts pārvaldes iestāžu vadītājiem un darbiniekiem⁶⁰, ko lielā mērā attiecīgi nosaka pieaugošā klienta loma valsts pārvaldes attīstībā.

1991.gadā ietekmīgākās valsts pārvaldes attīstības idejas apkopoja Londonas Universitātes Publiskās administrācijas un valsts politikas katedras profesors Kristofers Huds (*Christopher Hood*), kurš tiek uzskatīts par termina „jaunā publiskā pārvalde” (*new public management, NPM*) aizsācēju zinātniskajā literatūrā^{61, 62, 63}. Jaunās publiskās pārvaldes

⁵⁷ Paille, P. (2013). Do Coworkers Make the Service Customer? A Field Study in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 28-57.

⁵⁸ Kelly, J. (2008). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. *Public Administration Review*, 65(1), 76-84.

⁵⁹ Savoie, D. (1995). What is wrong with the new public management? *Canadian Public Administration*, 38, 112-121.

⁶⁰ Paille, P. (2013). Do Coworkers Make the Service Customer? A Field Study in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 28-57.

⁶¹ Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

konceptā līdzīgi kā valdības jaunizveidē, kas apskatīts tālāk šajā nodaļā, viens no valsts pārvaldes reformu elementiem un nozīmīgiem uzsvāriem ir klientorientētā pieeja pret publisko pakalpojumu saņēmējiem.⁶⁴ Vēl viens no populārākajiem valsts pārvaldes pārmaiņas aprakstošajiem darbiem ir 1992.gadā izdotā grāmata „*Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*” (Valdības jaunizveide: kā uzņēmējdarbības gars ir pārkārtojis publisko sektoru), kuras autori, ASV publiskās pārvaldes eksperti Deivids Osborns (*David Osborne*) un Teds Gablers (*Ted Gaebler*), apkopojot veiksmīgāko privātā sektora organizāciju uzņēmējdarbības principus, formulēja 10 noteikumus, kurus ieteica pārņemt valsts pārvaldes sektora darbības uzlabošanai⁶⁵ un kuri, pēc autoru domām, garantē valsts pārvaldes administrēšanas darbības panākumus. Daži no tiem ir: “stāvēt pie stūres, nevis slīdēt pa viļņiem”; piešķirt pilsoņiem pilnvaras nevis sniegt tiem tikai pakalpojumus; veidot konkurenci nevis monopolu; uzņēmējdarbību jānosaka pasūtījumiem nevis noteikumiem; jāorientējas nevis uz procesu vai piešķirtajiem līdzekļiem, bet uz rezultātiem; nepieciešams apmierināt klientu vajadzības nevis birokrātijas vajadzības; domāt kā uzņēmējiem, t.i. par labumu nevis par izdevumiem utt.⁶⁶ Šis darbs, lai arī veidots nezinātniskā formātā, bet vairāk kā populārzinātniska grāmata ar praktiskiem skaidrojumiem un apkopotiem veiksmīgākajiem piemēriem, joprojām ir viens no visbiežāk citētākajiem avotiem arī zinātniskajā publiskās pārvaldes literatūrā, ko apliecina arī vairāki zinātniskās literatūras pētījumi publiskās pārvaldes jomā.^{67, 68, 69, 70} Viens no grāmatā piedāvātajiem valsts pārvaldes vadības principiem, kas pārņemts no privātā biznesa vadības metodēm, ir orientēšanās uz klientu nevis birokrātijas vajadzībām.⁷¹ Šis princips piedāvā uztvert valsts iedzīvotājus, pilsoņus un publisko pakalpojumu saņēmējus kā klientus līdzīgi kā tas ir privātajā sektorā.⁷² Klienta jēdziens šajā aspektā tiek balstīts uz pakalpojumu saņēmēja izvēles iespēju nozīmi – klientam ir tiesības izvēlēties starp vairākiem atšķirīgiem un konkurējošiem pakalpojumu

⁶² Hughes, O. (2008). What is, or was, New Public Management? *Contemporary issues in public management: proceedings of the Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management*, 83-91. Faculty of Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. Pieejams tiešsaistē: <http://www.irspm2008.bus.qut.edu.au> [skatīts 03.09.2015.]

⁶³ Almqvist, R. M. (2004). *Icons of New Public Management. Four Studies on Competition, Contracts and Control*. Doctoral Dissertation. School of Business, Stockholm University: Sweden, 335.

⁶⁴ Pollit, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell, 214.

⁶⁵ Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 432.

⁶⁶ Vanags, E. (2007). *Valsts pārvaldes reformas Latvijā un ārvalstīs*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts. 12.lpp., 207.

⁶⁷ Raadschelders, J. C. (2012). What Are “Great Books” in the Study of Public Administration? Some Polemic Thoughts About the Surveys of Sherwood and Kasdan. *Administration & Society*, 44(4), 894-904.

⁶⁸ Kasdan, D. O. (2012). “Great Books” of Public Administration, 1990-2010: Revisiting Sherwood’s Survey in the Wake of Reinventing Government. *Administration & Society*, 44(5), 625-639.

⁶⁹ Kasdan, D. O. (2013). Much Ado About “Great Books” of Public Administration. *Administration & Society*, 45(2), 256-262.

⁷⁰ Rainey, G. H. (2013). Response to Kasdan’s “Great Books”: How do we serve the needs of academics, practitioners, and students? *Administration and Society*, 45(1), 119-121.

⁷¹ Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, pp.166-194, 432.

⁷² Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, 0(0), 75-83.

sniedzējiem, pakalpojumiem un to sniegšanas veidiem jeb pieejām kādā jomā, tai skaitā, publisko pakalpojumu jomā, kurā klientorientētai valsts pārvaldes administrācijai ir jāizzina klientu vajadzības un jānodrošina izvēles iespējas šo vajadzību īstenošanai. Savukārt, lai nodrošinātu šīs izvēles iespējas ir jāveicina konkurence publisko pakalpojumu sniegšanas jomā, kas ir vēl viens grāmatā piedāvātais princips⁷³, kura autori vienlaikus uzsver, ka konkurences nodrošināšana publisko pakalpojumu jomā nebūt nenozīmē publisko pakalpojumu sniegšanas funkciju nodošanu privātajam sektoram.⁷⁴ Šo apgalvojumu atbalsta arī daudzi jaunās publiskās pārvaldes idejas kritiķi, tomēr lielākā daļa empīriskie pētījumi par publiskā sektora efektivitāti⁷⁵ parāda, ka ārpakalpojumu izmantošana samazina publiskā sektora izmaksas pakalpojumu nodrošināšanas jomā.

Papildus Osborna un Gablera definētajiem valdības jaunizveides nosacījumiem, zinātniskajā literatūrā tiek minētas virkne citas jaunās publiskās pārvaldes pazīmes – profesionāla vadība, rezultatīvo izpildes rādītāju izmantošana, lielāka kontrole, pārvaldes sadalījums struktūrvienībās⁷⁶, publiskā sektora apjoma samazināšana, organizāciju decentralizācija, atalgojuma sistēmas sasaiste ar darba rezultātiem un personāla rotācija, pārmaiņas darba kultūrā, darba pārorientācija no procesa uz rezultātu, standartizācija, privatizācija⁷⁷, ārpakalpojumu izmantošana, sadarbība ar privāto sektoru⁷⁸ un daudzi citi aspekti, kas lielā mērā vērsti uz sabiedrības pieprasījuma apmierināšanu pēc efektīvas, atsaucīgas, caurspīdīgas un uz iedzīvotāju, klientu labumu un ērtību vērstas valsts pārvaldes.

Vienlaikus ievērojama daļa zinātniskās literatūras autoru atzīst, ka par spīti populārajām valsts pārvaldes reformām, pašas valsts iestādes ir diezgan smagnējas un ne pārāk atsaucīgas organizatorisko un kultūras pārmaiņu iniciatīvām, kas vērstas uz privātā sektora organizācijas metožu, tai skaitā, klient-orientētas pieejas izmantošanu⁷⁹. Neskatoties uz to, ka valdības jaunizveides un jaunās publiskās pārvaldes principi kopš 20.gadsimta 70`ajiem gadiem dominē lielākajā daļā pasaules valstu valsts pārvaldes reformās, tomēr arī 21.gadsimtā pastāv zinātnieku viedokļi par `vecā`, tradicionālā, M.Vēbera klasiskā birokrātijas modeļa atbilstību jaunajām sabiedrības prasībām lielākā mērā nekā to sludina pati

⁷³ Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, pp.76-107, 432.

⁷⁴ Ariffin, A.S., Maavak, M., Yong, C-C. (2015). The Challenges of Corporatization Policy for Government Research and Technology Organizations for Wealth Creation. *Journal of Science, Technology and Innovation Policy*, 1(1), p.4, 1-21.

⁷⁵ Gaspareniene, L., Vasauskaite, J. (2014). Analysis of the Criteria of Outsourcing Contracts in Public and Private Sectors: Review of the Scientific Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 274-279.

⁷⁶ Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

⁷⁷ McDonald, M.A. (2016). To corporatize or not to corporatize (and if so, how?). *Utilities Policy*, in press, advance online publication 15 January 2016, doi:10.1016/j.jup.2016.01.002.

⁷⁸ Pollit, C. (2002). Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform. *Public Management Review*, 4(1), 471-492.

⁷⁹ Hisrich, R. D., Al-Dabbagh, A. (2012). *Governmentpreneurship: Establishing a Thriving Entrepreneurial Spirit in Government*. Edward Elgar Publishing, 288.

jaunās birokrātijas paradigma^{80, 81}, kā arī pastāv vairāku zinātnieku^{82, 83, 84} viedokļi, kas apšauba valsts pārvaldes klienta koncepta pamatotību un piemērotību vairākās valsts pārvaldes darbības jomās, norādot uz vairākiem valsts pārvaldes aspektiem, kuros klienta koncepts nepilnīgi raksturo attiecības starp valsts iestādēm un sabiedrības locekļiem.⁸⁵ Galvenā kritika klienta konceptam valsts pārvaldē ir saistīta ar valsts pilsoņu līdzdalības lomas samazināšanu, padarot sabiedrības indivīdus par pasīviem pakalpojumu saņēmējiem, kamēr tradicionālā birokrātiskā paradigma vairāk cienīja likumu, politiku, pilsoņus un vērtības nekā jaunais uz klientu orientētais pārvaldības stils un tā variācijas.^{86, 87} Tāpat pētījumi^{88, 89, 90, 91, 92, 93} parāda, ka līdz ar pilsoņu, klientu, sabiedrības indivīdu, patērētāju, pakalpojumu saņēmēju mainīgo lomu⁹⁴ valsts iestāžu darbinieki un vadītāji bieži nezin, kas ir viņu klienti⁹⁵ un līdz ar to viņiem nav skaidrs, kuru un kādu klientu vajadzību apmierināšanai viņu darbs tiek veikts, kas nereti var būt izšķiroši svarīgu lēmumu pieņemšanā.⁹⁶ Turklāt valsts pārvaldes klientu lomu mainīgums ietekmē arī valsts pārvaldes iestāžu darbinieku motivāciju^{97, 98, 99} publisko valsts funkciju izpildē un publisko pakalpojumu nodrošināšanā

⁸⁰ Lynn, L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.

⁸¹ Kattel, R. (2015). What would Max Weber Say about Public-Sector Innovation. Awarded paper of the 22nd NISPAcee Annual Conference 2014, Budapest, Hungary, May 22-24, 2014, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 8(1), 9-19.

⁸² Pollitt, C. (2007). The New Public Management: An overview of its current status. *Revista administratie si management public*, 8(2), 110-115.

⁸³ Frederickson, G. H. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

⁸⁴ Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549-556.

⁸⁵ Hood, C., Dixon, R. (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints. *Governance*, 28(3), 265-267.

⁸⁶ Lynn, L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.

⁸⁷ Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance, International journal of policy administration and institutions*, 14(1), 55-73.

⁸⁸ Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public administration review*, 67(5), 846-860.

⁸⁹ Torvinen, H., Ulkuniemi, P. (2015). *End-user engagement within innovative public procurement practices*. Competitive paper submitted to 31st IMP Conference. University of Southern Denmark, Kolding, 25-29 August 2015. Pieejams tiešsaistē: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/8486.pdf> [skatīts 12.12.2015.]

⁹⁰ Noordegraaf, M. (2013). Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services. *Administration & Society*, Published online November 6, 2013, doi: 10.1177/0095399713509242.

⁹¹ Steenhuisen, B., Van Eeten, M. (2013). Patterns of coping with inconsistent demands in public service delivery. *Administration and Society*, 45(9), 1130-1147.

⁹² Steen, T., Rutgers, M. (2016). The Miss Marple Enigma: Public Service Motivation as the Opportunity, and Will to commit Public Value. Paper for The Public Values Consortium at the 5th Biennial Workshop 2016, School of Public Affairs and Center for Organization Research and Design, Department of Public Administration, Leiden University, The Netherlands, 1-27.

⁹³ Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.

⁹⁴ Daunoriene, A., Zekevičienė, A. (2015). A Reference Model of Public Institutions' Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality. *Engineering Economics*, 26(4), pp.423, 422-430.

⁹⁵ Alford, J. (2015). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, Published online before printing on 20 Nov 2015, doi: 10.1080/14719037.2015.1111659.

⁹⁶ Schott, C. (2015). *Playing A Role – But Which One?: How Public Service Motivation And Professionalism Affect Decision-Making In Dilemma Situations*. Doctoral dissertation, Leiden University, the Netherlands, pp.35-40, pp.99-101, pp.159-172, 290.

⁹⁷ Andrews, C. (2016). Integrating Public Service Motivation and Self-Determination Theory: A Framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), p.12, 1-34.

iedzīvotājiem dažādo lomu aspektos. Diskusija par iedzīvotāju, sabiedrības indivīdu, pilsoņu, klientu lomu^{100, 101, 102, 103} jaunajā publiskajā pārvaldē ir joprojām aktuāla un joprojām attīstās.

Sabiedrības un tās indivīdu dažādās lomas attiecībās ar publisko pārvaldi – pilsonis, nodokļu maksātājs, labuma saņēmējs, tiesību subjekts, privātpersona, patērētājs, pakalpojumu saņēmējs, klients u.c. – ir bijis aktuāls vēl pirms valsts pārvaldes reformām un joprojām ir aktīva diskusija tēma gan valsts pārvaldes reformu praksē, gan zinātniskajā literatūrā. Piemēram, 1977.gadā ASV Privātuma aizsardzības izpētes komisija (*Privacy Protection Study Commission*) izstrādāja ziņojumu „Personas privātums informācijas sabiedrībā”¹⁰⁴, kurā cita starpā tika noteiktas ASV pilsoņu dažādās lomas attiecībās ar valdību, tai skaitā, pilsonis kā labuma saņēmējs (*beneficiary*), kā nodokļu maksātājs, kā dalībnieks valdības aģentūru veikto informācija izpētes un apkopošanas programmās. Tāpat ziņojumā noteikta „klienta” definīcija personas privātuma kontekstā – ASV federālo programmu dalībnieki, tai skaitā, pieteikumu iesniedzēji un labumu saņēmēji. Arī zinātniskajā literatūrā virkne autoru^{105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114} diskutē par valsts pārvaldes klienta dažādo lomu identificēšanu, atšķirībām no privātā sektora, kā arī valsts pārvaldes uzdevumiem attiecībās ar katras klientu grupas indivīdiem un sabiedrību kopumā, kas tiek apskatīta tālāk šajā nodaļā.

⁹⁸ Belle, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between Public Service Motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.

⁹⁹ Belle, N. (2014). Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), pp.114-116, 109-136.

¹⁰⁰ Pognato, J. (1997). Is a citizen a customer? *Public Productivity and Management Review*, 20(4), 397-404.

¹⁰¹ Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-347.

¹⁰² Lucio, J. (2009). Customers, Citizens, and Residents. The Semantics of Public Service Recipients. *Administration & Society*, 41(7), 878-899.

¹⁰³ Hung, R. (2012). Being Human Or Being A Citizen? Rethinking Human Rights And Citizenship Education In The Light Of Agamben And Marleau-Ponty. In Kiwa, D. (ed) (2015) *Human Rights And Citizenship Education*. Routledge, pp.37-52, 117. Also in *Cambridge journal of Education*, 42(1), 37-51.

¹⁰⁴ ASV Privātuma aizsardzības izpētes komisija. (1977). *Personal Privacy in an Information Society*. Pieejams tiešsaistē: <http://epic.org/privacy/ppsc1977report> [skatīts 01.09.2015.]

¹⁰⁵ Moore, H.M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, p.301, 416.

¹⁰⁶ Bourgon, J. (2010). The history and future of nation-building? Building capacity for public results. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 197-218.

¹⁰⁷ Joaquin, M.E. (2012). Serve, Nudge, and Share: Engaging the Public as Government's Customer, Partner, and Citizen. *State and Local Government Review*, 44(3), 221-224.

¹⁰⁸ Geddes, L. (2012). In search of collaborative public management. *Public Management Review*, 14, 947-966.

¹⁰⁹ Thomas, J. C. (2012). *Citizen, customer, partner: Engaging the public in public management*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, p. 99, 256.

¹¹⁰ Thomas, J.C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.

¹¹¹ Jos, P.H., Tompkins, M.T. (2009). Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age. *Public Administration Review*, 69(6), 1077-1086.

¹¹² Briggs, L. (2013). Citizens, Customers, Clients or Unwilling Clients? Different and effective strategies for citizen-centric delivery. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, pp.83.-94, 220.

¹¹³ Wenene, T.M., Steen, T. Rutgers, R.M. (2015). Civil servants' perspectives on the role of citizens in public service delivery. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-21.

¹¹⁴ Grohs, S., Adam, C., Knill, C. (2015). Are Some Citizens More Equal than Others? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 75(6), in press.

Valsts pārvaldes klienta dažādās lomas un to atšķirības no privātā sektora klientiem

Publiskā sektora iestāžu attiecības ar to klientiem vairākos veidos atšķiras no uzņēmumu-klientu attiecībām privātajā sektorā; šīs atšķirības ir izskaidrojamas ar dažādajām lomām, ko pilda sabiedrības locekļi (valsts pakalpojumu saņēmēji).¹¹⁵ Attiecību tipoloģijā starp valsts iestādēm un viņu klientiem galvenokārt būtu atsevišķi izdalāmas 1) klienta kā valsts pakalpojumu saņēmēja loma, kas ir zināmā mērā līdzīga klientu-uzņēmumu attiecībām privātajā sektorā, saņemot privāto labumu savu privāto vajadzību nodrošināšanai, un 2) klienta kā valsts pilsoņa loma, kas valsts pakalpojumu sniegšanas procesā saņem gan privāto labumu savu privāto vajadzību nodrošināšanai kā klienti, gan arī sabiedrisko labumu kā valsts pilsoņi. Privātajā sektorā klients veic divas galvenās funkcijas attiecībās ar preču un pakalpojumu sniedzējiem.¹¹⁶

1. Izrāda interesi jeb nodomu un pieņem lēmumu par vērtību apmaiņu ar pakalpojuma sniedzēju, kas ietver izvēli par sev vēlamu preci vai pakalpojumu, un vērtības atdošanu jeb samaksu par saņemto preci vai pakalpojumu, tādējādi piešķirot pakalpojumu sniedzējam pamatojumu nodrošināt pakalpojumu piedāvājumu;

2. Patērē pakalpojumu vai preci, kas, savukārt, ietver preces vai pakalpojuma saņemšanu un vērtības (piemēram, apmierinātības) gūšanu no pakalpojuma izmantošanas.

Papildus, privātajā sektorā klienta-uzņēmuma attiecības raksturo vairāki nosacījumi:

1) Ekvivalence, t.i., klients sniedz vērtību naudā, kas ir atbilstoša saņemtā pakalpojuma vērtībai;

2) Abas puses saņem privāto vērtību jeb labumu, attiecīgi – klients saņem pakalpojumu savu privāto vajadzību nodrošināšanai, bet uzņēmums saņem naudu savu privāto vajadzību nodrošināšanai. Dažkārt privātajā sektorā veiktas vērtību apmaiņas pamatā tomēr ir klienta nodoms arī par sabiedrisko labumu, t.i., preces vai pakalpojumu iegāde un patēriņš sniedz gan privāto labumu pašam klientam, gan sabiedrisko labumu visai sabiedrībai kopumā. Piemēram, videi draudzīgu produktu un pakalpojumu sniedzēju izvēle vai korporatīvās sociālās atbildības principiem sekojošu kompāniju izvēle, vai savā valstī ražotu preču un pakalpojumu izvēle. Zinātniskajā literatūrā šādu vērtību apmaiņu dēvē par sabiedriski apzinīgu patēriņu (*socially conscious consumption*)¹¹⁷ un tā tiek cieši saistīta ar klientu pilsonisko līdzdalību.

¹¹⁵ De Vries, M. S. (2010). The Changing Roles of Societal Groups. *The Importance of Neglect in Policy-Making*. Palgrave Macmillan, London, UK, 120-157, 203.

¹¹⁶ Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), p.338, 337-347.

¹¹⁷ Cho, J., Keum, H, Shah, D.V. (2015). News Consumers, OpinionLeaders, and Citizen Consumers: Moderators of the Consumption-Participation Link. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(1), p.163, 161-178.

3) Izvēles iespējas, klientam parasti izvēloties kādu no tirgus piedāvājumā esošajiem konkurējošajiem produktiem (pasīvā klienta loma) vai specificējot sev vēlamu unikālo produktu (aktīvā klienta loma);

4) Pozitīvs nodoms, t.i., klients pats vēlas saņemt attiecīgo preci vai pakalpojumu;

5) Uzņēmums vēlas maksimizēt preču un pakalpojumu sniegšanu, palielinot klientu skaitu, vai atkārtotot darījumus ar tiem pašiem klientiem.

Savukārt, publiskajā sektorā pakalpojumu sniedzēja un saņēmēja attiecībās jānošķir divas pakalpojuma saņēmēja lomas: 1) Klients un 2) Pilsonis.

Nodoms vērtības jeb labuma saņemšanai no pakalpojumu sniedzēja privātajā sektorā klienti, izmantojot tirgus mehānismus, individuāli caur savu pieprasījumu dod signālu pakalpojumu sniedzējiem par to, kādus pakalpojumus klienti vēlas saņemt, t.i., kādus pakalpojumus uzņēmumiem jāsniedz, lai apmierinātu klientu vēlmes un vajadzības. Savukārt, publiskajā sektorā, izmantojot demokrātijas politiskās līdzdalības un pārstāvniecības mehānismus, valsts pilsoņi kolektīvi nosaka, kādus uzdevumus valsts iestādēm jāveic un kādus pakalpojumus jāsniedz, lai nodrošinātu valsts pilsoņu-klientu vēlmes un vajadzības. Dž. Alford un citi vadībzinātņu nozares teorētiķi īpaši uzsver kolektīvā pilsoniskuma nozīmi demokrātiskā valstī klientu-valsts iestāžu attiecībās, norādot, ka pilsoniskā sabiedrība caur demokrātijas politiskajiem procesiem kolektīvi nosaka, ko un kādā veidā valsts iestādēm ir jā dara, kādus rezultātus un vērtību jāsniedz, tai skaitā, sniedzamos sabiedriskos pakalpojumus, to apjomu, maksu par tiem un tml.

Vērtības jeb labuma saņemšanā no pakalpojuma izmantošanas privātā sektora klients saņem privāto labumu jeb vērtību savu individuālo vajadzību un vēlmju apmierināšanai. Savukārt, publiskā sektora pakalpojumu sniedzēju klients-pilsonis saņem gan privāto labumu jeb vērtību savu individuālo vajadzību un vēlmju apmierināšanai¹¹⁸, gan arī sabiedrisko labumu jeb vērtību. Sabiedrisko labumu var izmantot, patērēt tikai kolektīvi, tāpēc „*signāla došana*” valsts iestādēm par to, kādus pakalpojumus tām jānodrošina, atšķirībā no privātā sektora ir kolektīvs process¹¹⁹. Individuāla pilsoņa nodomi kādam valsts pakalpojumam nav balstīti tikai uz pilsoņa-klienta privātā labuma jeb vērtības gūšanas nodomu; pilsoņiem ir redzējums un vēlmes par sabiedrību kopumā un kopējo sabiedrisko labumu, tāpēc pilsoņi var atbalstīt arī tādus valsts pakalpojumus, kas nepieciešami sabiedrībai kopumā, piemēram, bagāti pilsoņi var atbalstīt progresīvo nodokļu sistēmu vai bezbērnu pilsoņi var atbalstīt valsts

¹¹⁸ Šajā aspektā arī Latvijas Valsts pārvaldes iekārtas likuma (LR likums (2002)) 87.pants nosaka publiskas personas darbība privāto tiesību jomā, tai skaitā, sniedzot pakalpojumus (87.panta 1.daļas 2.punkts).

¹¹⁹ Jos, P.H., Tompkins, M.T. (2009). Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age. *Public Administration Review*, 69(6), 1077-1086.

nodrošinātu bērnu izglītību^{120, 121, 122}, vai valsts valodā runājošie pilsoņi var atbalstīt sabiedriskos medijus nacionālo minoritāšu valodās¹²³, lai gan šie paši pilsoņi-klienti no šiem pakalpojumiem var negūt privāto labumu, bet iespējams pat zaudējumus.

Vērtības jeb labuma apmaiņā ar pakalpojuma sniedzēju privātā sektora klients brīvprātīgi samaksā par saņemto pakalpojumu atbilstoši tā vērtībai, tādējādi nodrošinot pakalpojumu sniedzējam privāto labumu un vienlaikus signalizējot par saņemtā pakalpojuma atbilstību savām vēlmēm un vajadzībām. Savukārt, par valsts iestāžu darbu un valsts sniegtajiem pakalpojumiem, galvenokārt, maksā nodokļu maksātāji, kas vienlaikus lielā daļā ir arī valsts pilsoņi, bet ne precīzi ar tiem sakrīt. Nodokļu maksātājs ne vienmēr atzīst veicamo maksu par pakalpojumu, un bieži to neveic brīvprātīgi, bet gan likumu tiesību un pienākuma vadīts, un reizēm pat pret savu gribu. Tomēr lēmumus par nodokļu maksāšanu un to apjomu kolektīvi nosaka pilsoņi, kas nosaka arī, kādus uzdevumus valsts iestādēm jāveic un kādus pakalpojumus jāsniedz, lai nodrošinātu valsts pilsoņu-klientu vēlmes un vajadzības. Atsevišķi nodokļu maksātāji var nevēlēties maksāt par kādu valsts iestādes nodrošinātu publisko pakalpojumu, tomēr pilsoņu vairākums atbalsta vai vismaz samierinās un neiebilst šī valsts pakalpojuma nodrošināšanai, līdz ar to tam ir kolektīvs pilsoņu-klientu pamatojums. Tāpat zinātniskajā literatūrā īpaši tiek apskatīts tāds valsts „klienta” gadījums, kad pakalpojums tiek sniegts ne tikai pret „klienta” gribu, bet pat piespiedu kārtā, piemēram brīvības ierobežošana vai brīvības atņemšana ieslodzījuma vietu „klientiem”.^{124, 125, 126, 127, 128, 129} Hārvarda Universitātes profesors Marks Mūrs (*Mark H. Moore*) šādu klientu identificēšanai zinātniskajā literatūrā ir ieviesis lomas apzīmējumu „*obligatee*”.¹³⁰ Šajā lomā būtu pieskaitāmi visi klienti, kuriem ir attiecības ar valsts iestādēm, kuras savukārt šajās attiecībās ar klientu

¹²⁰ Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-347.

¹²¹ Alford, J. (2002). Why Do Public Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32-56.

¹²² Alford, J., O'Flynn, J. (2012). *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp.185-187, 312.

¹²³ Joesaar, A. (2015). One Country, Two Polarised Audiences: Estonia and the Deficiency of the Audiovisual Media Services Directive. *Media and Communication*, 4(3), 45-51.

¹²⁴ Crook, R. (2014). 'The customer is always right'? Consumerism and the probation service. *European Journal of Probation*, 6(1), 57-66.

¹²⁵ McCulloch, T. (2015). Beyond compliance: Participation, co-production and change in justice sanctions. *European Journal of Probation*, 7(1), 40-57.

¹²⁶ Hansen, G.V. (2015). Can Collaboration Provide Integrated Services for Prisoners in Norway? *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 4(4), 136-149.

¹²⁷ Donohue, E., Moore, D. (2009). When Is An Offender Not An Offender? Power, The Client And Shifting Penal Subjectivities. *Punishment & Society*, 11(3), 319-336.

¹²⁸ Nash, M. (1996). Consumers Without Teeth: Can Probation Service 'Clients' Have A Say In The Service They Receive? *International Journal of Public Sector Management*, 9(4), 12-19.

¹²⁹ Alford, J. (2015). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, Published online before printing on 20 Nov 2015, doi: 10.1080/14719037.2015.1111659.

¹³⁰ Moore, H.M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, p.301, 416.

izmanto valsts varas principus, vienlaikus cenšoties saglabāt klientorientētu pieeju^{131, 132}, piemēram, robežapsardzes, muitas un nodokļu administrāciju klienti.

Kopš aptuveni 2009.gada zinātniskajā literatūrā valsts pakalpojumu saņēmēja jeb klienta loma tiek arvien biežāk apskatīta kā partnera loma publisko pakalpojumu sniegšanā jeb „kopradīšanā” (*co-production, co-creation*)^{133, 134, 135, 136, 137, 138, 139}, cita starpā uzsverot, ka tas ir nākamais valsts pārvaldes-sabiedrības attiecību evolūcijas posms.^{140, 141, 142} Lai arī šī koncepta būtība nav jauna un zinātniskajā literatūrā tiek fragmentāri apskatīta, tomēr Dž.Alfords 2009.gadā¹⁴³ pirmo reizi aprakstīja publisko pakalpojumu kopradīšanas konceptu ar būtisku teorētisko, zinātnisko un praktisko pamatojumu.¹⁴⁴ Šī koncepta ietvaros tiek uzsvērtā valsts iestāžu un to sniegto pakalpojumu saņēmēju sadarbība jeb *sociālā kopradīšana*¹⁴⁵, t.i., valsts pakalpojumu saņēmēju iesaistīšanās dažādu valsts pārvaldes jautājumu lemšanā un publisko pakalpojumu nodrošināšanā, galvenokārt caur organizēto pilsonisko līdzdalību (1.2.attēls).

¹³¹ Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-347.

¹³² Aberdach, D.J., Christensen, T. (2007). The Challenges of Modernizing Tax Administration: Putting Customers First in Coercive Public Organizations. *Public Policy and Administration*, 22, 155-182.

¹³³ Alford, J. (2012). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Basingstoke, UK: Palgrave, pp.15-30, 272.

¹³⁴ Alford, J. (2009). *Public Value From Co-production by Clients*. Working paper. Australia and New Zealand School of Government. Pieejams tiešsaistē: [http://igps.victoria.ac.nz/events/downloads/2009/Building the Public - Spring Series/ALFORD - Client coproducers.pdf](http://igps.victoria.ac.nz/events/downloads/2009/Building%20the%20Public%20-%20Spring%20Series/ALFORD%20-%20Client%20coproducers.pdf) [skatīts 01.09.2015.]

¹³⁵ Fledderus, J., Brandsen, T., Honingh, M.E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy and Administration*, 30(2), 145-164.

¹³⁶ Alford, J. (2013). Engaging Citizens in Co-producing Service Outcomes. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, pp.75-82, 220.

¹³⁷ Hansen, G.V. (2015). Can Collaboration Provide Integrated Services for Prisoners in Norway? *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 4(4), 136-149.

¹³⁸ Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583 - 598.

¹³⁹ Pearson, O. (2015). *Co-Producing The School? A Case Study Of Youth Participation In Time Banking*. Doctoral (Ph.D.) Dissertation, Cardiff University, UK, pp.15-20, 346.

¹⁴⁰ Koppe, S., Ewert, B., Blank, F. (2015). Welfare user roles in a conservative welfare state. Are Germans citizens, consumers or co-producers? *Journal of International and Comparative Social Policy*, 32(1), advance online publication 21 December 2015, doi: 10.1080/21699763.2015.1118400.

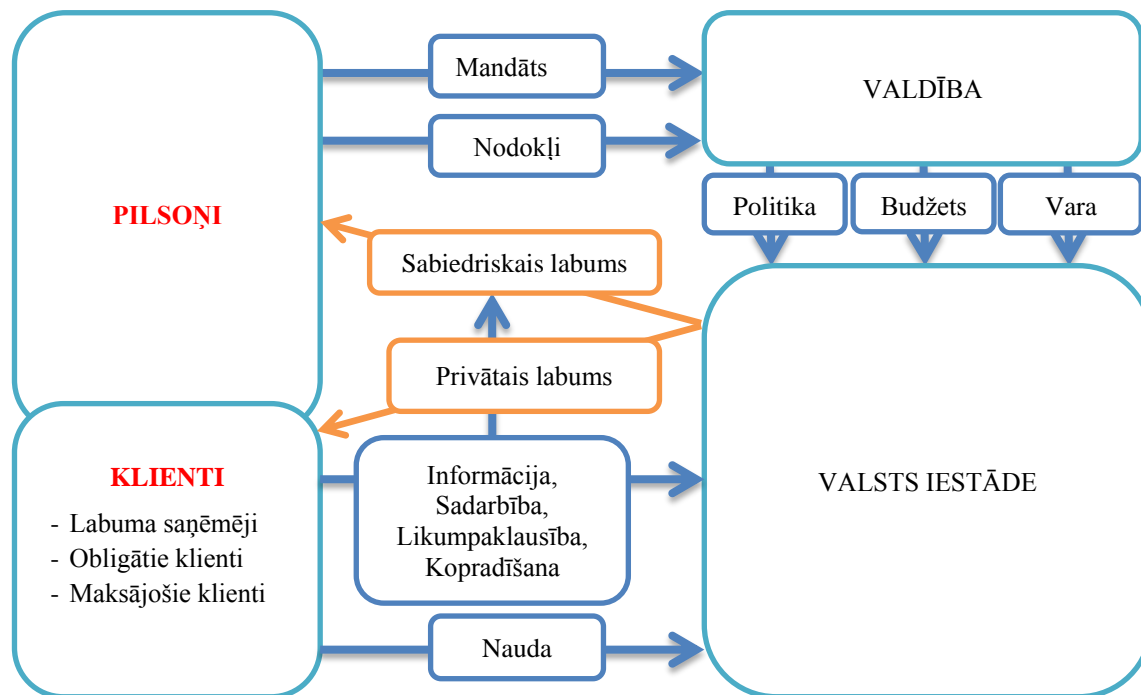
¹⁴¹ Weaver, B. (2011). Co-producing community justice: The transformative potential of personalisation for penal sanctions. *British Journal of Social Work*, 41(6), 1038-1057.

¹⁴² Brandsen, T., Pestoff, V., Verschuere, B. (2012). Co-production as a maturing concept. In Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds) *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York, Routledge, pp.1-12, 424.

¹⁴³ Alford, J. (2012). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Basingstoke, UK: Palgrave, pp.15-30, 272.

¹⁴⁴ Pollit, C. (2010). Book Review - John Alford (2009) *Engaging Public Sector Clients: From Service-delivery to Co-production*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. *International Review of Public Administration*, 76(4), 813-815.

¹⁴⁵ Osborne, S., K. Strokosch. (2013). It Takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24(1), 31-47.



1.2.attēls. Sociālā apmaiņa starp valsts iestādēm un pilsoņiem, tai skaitā, klientiem.

Avots: Autora izstrādāts attēls, izmantojot Alford, J. (2014). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Publiskā lekcija Kopenhāgenas Universitātē, 24.04.2014.¹⁴⁶

Publisko pakalpojumu koprādīšanas koncepts pēdējos gados zinātniskajā literatūrā ir ieguvis dominējošu lomu publisko pakalpojumu attīstības kontekstā un tiek cieši saistīts arī ar valsts pārvaldes reformu tālāku virzību, tai skaitā, gan pašu publisko pakalpojumu attīstības kontekstā^{147, 148}, gan arī valsts reģionālās attīstības jomā^{149, 150, 151, 152}, ko uzsver gan publiskās pārvaldes nozares zinātnieki^{153, 154, 155}, gan starptautiskās organizācijas, piemēram, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija¹⁵⁶ (ESAO, *OECD*, *Organisation for*

¹⁴⁶ Alford, J. (2014). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Publiskā lekcija Kopenhāgenas Universitātē. 24.04.2014. Kopenhāgena, Dānija.

¹⁴⁷ Bovaird, T., Löffler, E. (2012). From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services, in Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. London, UK, Routledge, 35-60, 424.

¹⁴⁸ Buddery, P. (2015). *Volunteering and Public Services: Where Co-Production Meets Localism*. Action and Research Centre, Wiltshire Council, UK, p.11, 21.

¹⁴⁹ Bartenberger, M., Szescilo, D. (2015). The Benefits And Risks Of Experimental Co-Production: The Case Of Urban Redesign In Vienna. *Public Administration*, 93(4), advance online publication 21 December 2015; doi: 10.1111/padm.12233.

¹⁵⁰ Schlappa, H. (2015). Co-producing the cities of tomorrow: Fostering collaborative action to tackle decline in Europe's shrinking cities. *European Urban and Regional Studies*, 0(0), Published online before print December 28, 2015, doi: 10.1177/0969776415621962, 1-13.

¹⁵¹ Buligina, I., Putans, R., Sloka, B. (2014). Coherence of Work Based Learning and Regional Development in Latvia. *Economics & Business*, 25, 19-26.

¹⁵² Munoz, S.A., Farmer, J., Warburton, J., Hall, J. (2014). Involving rural older people in service co-production: Is there an untapped pool of potential participants? *Journal of Rural Studies*, 34(1), 212-222.

¹⁵³ Calabro, A. (2011). *Governance Structures and Mechanisms in Public Service Organizations: Theories, Evidence and Future Directions*. Springer: Berlin, Germany, p.12, p.29, p.115, 134.

¹⁵⁴ Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G., Li, H. (2016). Representative Bureaucracy and the Willingness to Coproduce: An Experimental Study. *Public Administration Review*, 76(1), 121-130.

¹⁵⁵ Brandsen, T., Honingh, M. (2015). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(1), advance online publication 8 October 2015; doi: 10.1111/puar.12465.

¹⁵⁶ OECD. (2011). *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*. OECD Publishing, Paris, France, pp.25-32, pp.84-87, 122.

Economic Co-operation and Development) un Pasaules Banka.¹⁵⁷ Zinātniskajā literatūrā pastāv dominējošs viedoklis, ka publisko pakalpojumu kopradīšana ir abpusēji izdevīga gan valsts pārvaldei, gan tās klientiem – ņemot vērā, ka “kopīgi ražoti” pakalpojumi ir precīzāk pielāgoti klientu vajadzībām¹⁵⁸, publisko pakalpojumu kopradīšana nodrošina iespēju valsts pārvaldei sniegt un klientam saņemt atbilstošu, augstas kvalitātes publisko pakalpojumu¹⁵⁹, kas vienlaikus nodrošina arī zemākas un/vai efektīvākas pakalpojuma ražošanas un sniegšanas izmaksas.¹⁶⁰ Tāpat publisko pakalpojumu kopradīšana veicina pilsonisko līdzdalību^{161, 162} un labākas, uz uzticību un izpratni balstītās valsts un klienta attiecības, kā arī palielina kopradīšanas rezultātā izstrādāto valsts aktivitāšu legimitāti^{163, 164}. Šāds valsts pārvaldes un sabiedrības sadarbības veids nodrošina gan atbildības par pakalpojuma kvalitāti līdzvērtīgu sadalījumu starp pakalpojuma sniedzēju un saņēmēju, gan arī attiecīgi augstāku apmierinātības līmeni par radītā – sniegtā un saņemtā – pakalpojuma sasniegto rezultātu.¹⁶⁵ Šis koncepts nosaka arī to, ka publiskai pārvaldei, kas ietver gan valsts institūciju, gan organizētās pilsoniskās sabiedrības pārstāvniecību, jādarbojas kā “sociālajiem uzņēmējiem”, kas kopīgi tiecas izzināt un attiecīgi apmierināt sabiedriskās vajadzības un vēlmes, veidojot sabiedrisko vajadzību programmas (*public needs agendas*)¹⁶⁶ šo vajadzību un vēlmju nodrošināšanai un apmierināšanai.

Vienlaikus kopš 2006.gada Apvienotās Karalistes pētnieku vadībā tiek attīstīts jauns publiskās pārvaldes koncepta un publisko pakalpojumu teorijas virziens, kas valsts pārvaldes jomā aicina ne tikai uz valsts pārvaldes organizāciju iekšējās administrācijas un vadības procesu efektivizēšanu, bet uzsver nepieciešamību pēc starp-sektoru (valsts, nevalstiskās un privātā sektora) organizāciju sadarbības pārvaldības – *new public governance* (jaunā publiskā pārvaldība), veidojot *kopīgu* publisko pakalpojumu nodrošināšanas *sistēmu*^{167, 168, 169, 170, 171}

¹⁵⁷ Ngouo, L.B. (2016). The World Bank's approach to public sector management for 2011–2020: proposals to push forward the debate. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), in press, advance online publication 11 January 2016, doi: 10.1177/0020852315591645.

¹⁵⁸ Thomas, J. C. (2012). *Citizen, customer, partner: Engaging the public in public management*. New York: M.E. Sharpe, p.99, 256.

¹⁵⁹ Bovaird, T., Löffler, E. (2012). From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services', in Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. London, UK, Routledge, 35-60, 424.

¹⁶⁰ Andrews, R., Entwistle, T. (2014). *Public Service Efficiency: Reframing the Debate*. New York, Routledge, pp.36-37, 176

¹⁶¹ Jakobsen, M. (2013). Can government initiatives increase citizen coproduction? Results of a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 27-54.

¹⁶² Brandsen, T., Trommel, W., Verschuere, B. (2015). The state and the reconstruction of civil society. *International Review of Administrative Sciences*, Published online before print November 4, 2015, doi: 10.1177/0020852315592467.

¹⁶³ Johnston, M.K., McTavish, D. (2013). *Making and Managing Public Policy*. New York, Routledge, 304.

¹⁶⁴ Bartenberger, M., Szescilo, D. (2015). The Benefits And Risks Of Experimental Co-Production: The Case Of Urban Redesign In Vienna. *Public Administration*, 93(4), advance online publication 21 December 2015; doi: 10.1111/padm.12233.

¹⁶⁵ Matthews, J. (2015). Assessing outcomes and value: it's all a matter of perspective. *Performance Measurement and Metrics*, 16(3), 211-233.

¹⁶⁶ Eijck, van K.H.J., Lindermann, B. (2016). Crafting Spaces: Strategies for Managing Public Needs Agendas. *International Journal of Public Administration*, 39(1), 49-62.

¹⁶⁷ Osborne, S.P., Radnor, Z., Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

¹⁶⁸ Osborne, S.P. (2010). *The new public governance?* London, UK, Routledge, 448.

nevis pilnveidojot atsevišķu publisko pakalpojumu sniegšanas iestāžu darbu. Šis koncepts ir ļoti cieši saistīts ar publisko pakalpojumu kopradīšanas konceptu, un tie papildina viens otru.

Jaunās publiskās pārvaldības un publisko pakalpojumu kopradīšanas konceptu ciešā mijiedarbība lielā mērā maina mūsdienu publisko pakalpojumu nodrošināšanā un saņemšanā iesaistīto dalībnieku – politiķu, valsts pārvaldes vadītāju un pakalpojumu saņēmēju – lomas (1.1.tabula), ko nosaka gan attiecīgajam valsts pārvaldes modelim raksturīgās vērtības un principi, gan sadarbības mehānismi starp pakalpojumu “ražošanas” un saņemšanas procesa dalībniekiem.

1.1.tabula. **Publisko pakalpojumu nodrošināšanā iesaistīto dalībnieku lomu attīstība**

| Valsts pārvaldes modelis | Valsts pārvaldes vērtības un principi | Sabiedrības loma | Valsts ierēdņu loma | Politiķu loma |
|--|--|----------------------|----------------------------|---------------------------|
| Vecās (klasiskās, birokrātiskās) publiskās pārvaldes modelis | Hierarhija, kontrole, birokrātija | Saņēmēji, patērētāji | Nodrošinātāji, izpildītāji | Līderi, skolotāji |
| Jaunās publiskās pārvaldes (<i>new public management</i>) modelis | Tirgus modeļa principi, fokuss uz rezultātiem, ārpakalpojumi | Klienti | Vadītāji | Pārbaudītāji, kontrolieri |
| Jaunās publiskās pārvaldības (<i>new public governance</i>) modelis | Sadarbība, starpiestāžu, starpsektoru attiecības | | Starpnieki, mediatori | Koordinatori |
| | Piegādātāji | Klienti | | |
| | Dalībnieki, kopradītāji | | | |

Avots: Autora izstrādāts attēls pēc Sicilia, M. et al.¹⁷², Alford, J.(2014)¹⁷³ un Alford, J.(2015)¹⁷⁴

Kā redzams tabulā, definētie publiskās pārvaldes modeļi atšķiras viens otra – katrs no tiem ir atbilstīgs atsevišķai organizatoriskās ideoloģijas paradigmai, kas attiecīgi piešķir noteiktas dažādas lomas politiķiem, valsts iestāžu vadītājiem un sabiedrībai. Šie modeļi zināmā mērā ir arī savā starpā konkurējoši, jo tie pastāv vienlaikus mūsdienu valsts pārvaldes sistēmās un atkarībā no organizatoriskās ideoloģijas maina iesaistīto dalībnieku lomas un attiecīgi arī valsts pārvaldes rīcību un lēmumus publisko pakalpojumu nodrošināšanā. **Pirmo modeli raksturo** precīza un standartizēta valsts aparāta likumu un uzdevumu izpilde, kas neņem vērā iedzīvotāju specifiskās dažādās vajadzības un vēlmes. Tā ietvaros valsts pārvaldes vara birokrātiski virzās vertikāli no politiķiem, kuri pieņem lēmumus, cauri valsts aparātam –

¹⁶⁹ Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

¹⁷⁰ Thomas, J. C. (2012). *Citizen, customer, partner: Engaging the public in public management*. New York: M.E. Sharpe, pp.14-30, 256.

¹⁷¹ Stumbraite-Vilkisiene, E. (2011). Citizen Participation in the Local Public Service Provision and Quality Improvement. *Proceedings of Multinational Conference on Public Management “Improving the Quality of Public Services”*, June 27-29, 2011, Moscow, Russia, 23.

¹⁷² Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M., Ruffini, R. (2015). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, Published online before print June 5, 2015, doi: 10.1177/0020852314566008, p.4, 1-21.

¹⁷³ Alford, J. (2014). Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production. *Publiskā lekcija Kopenhāgenas Universitātē*. 24.04.2014. Kopenhāgena, Dānija.

¹⁷⁴ Alford, J. (2015). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, Published online before printing on 20 Nov 2015, doi: 10.1080/14719037.2015.1111659.

ierēdņiem un darbiniekiem, kuriem ir neitrāla, bet tomēr aktīva izpildītāju lomu atbilstoši politiskajam mandātam, uz sabiedrību, kurai ir pasīva loma attiecībās ar valsts pārvaldi tās funkciju izpildē.^{175, 176} **Otrais modelis** – jaunā publiskā pārvalde – aizsāka klasiskās valsts pārvaldes reformas, izmantojot privātā sektora uzņēmējdarbības principus – konkurenci, klientu vajadzību apzināšanu, tirgus modeļa orientāciju, tai skaitā, privatizāciju, ārpakalpojumus. Arī šajā modelī pakalpojumu saņēmējiem ir visnotaļ pasīva loma un tie nepiedalās publisko pakalpojumu `ražošanā`, tomēr līdz ar uzņēmējdarbības principu īstenošanu iedzīvotāji vairāk līdzinās klientiem, kuru vajadzības tiek izzinātas, un notiek centieni tās apmierināt, kā arī klientiem ir ierobežotas, bet tomēr dažādas izvēles iespējas publisko pakalpojumu saņemšanā. Arī valsts pārvaldes aparāta darbinieki, ierēdņi un vadītāji šajā modelī ir spiesti mainīt lomu no profesionāliem birokrātiem uz profesionāliem vadītājiem, kuriem nepieciešams atrast piemērotāko publisko pakalpojumu nodrošināšanas veidu valsts pārvaldes tirgus modeļa apstākļos.¹⁷⁷ Savukārt, politiķiem šajā modelī ir vairāk kontroles nekā līderu loma.^{178, 179, 180} Un visbeidzot **trešais modelis** uzsver attiecību veidošanu un sadarbību starp valsts pārvaldi, sabiedrību un citiem dalībniekiem, īpaši nevalstisko organizāciju sektoru.¹⁸¹ Politikas veidošana šī modeļa ietvaros notiek, mijiedarbojoties visiem dalībniekiem, kas arī attiecīgi maina to lomu salīdzinājumā ar citiem valsts pārvaldes modeļiem – politiķiem šajā modelī ir koordinatoru loma dažādu dalībnieku sadarbībā, kamēr valsts pārvaldes vadītāji ir kā starpnieki un stratēģi, kuri cenšas apmierināt visu iesaistīto dalībnieku vajadzības, galvenokārt sabiedrības, pakalpojumu saņēmēju jeb klientu vajadzības. Klienta loma šajā gadījumā ir līdzvērtīgs kopražotājs, kuram ir zināšanas, resursi, nepieciešamās īpašības un iespējas, kas var tikt izmantots sabiedriskā labuma, tai skaitā, publisko pakalpojumu `ražošanā`.^{182, 183, 184, 185.} Lai arī šie valsts pārvaldes modeļi ir

¹⁷⁵ Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.

¹⁷⁶ Kattel, R. (2015). What would Max Weber Say about Public-Sector Innovation. Awarded paper of the 22nd NISPAcee Annual Conference 2014, Budapest, Hungary, May 22-24, 2014, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 8(1), 9-19.

¹⁷⁷ Berg, N.L., Pinheiro, R. (2016). Handling Different Institutional Logics in the Public Sector: Comparing Management in Norwegian Universities and Hospitals. In Pinheiro, R., Geschwind, L., Ramirez, F.O., Vrangbaek, F. (eds) *Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education. Research in the Sociology of Organizations*, 45, 145-168.

¹⁷⁸ Hughes, O. (2008). What is, or was, New Public Management? *Contemporary issues in public management: proceedings of the Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management*, 83-91. Faculty of Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. Pieejams tiešsaistē: <http://www.irspm2008.bus.qut.edu.au> [skatīts 03.09.2015.]

¹⁷⁹ Walle van de, S. (2013). New public management: Restoring the public trust through creating distrust? In Christensen, T., Laegreid, P. (eds) *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Ashgate, UK, 309-320, 522.

¹⁸⁰ Osborne, S. P. (2010). The (new) public governance: A suitable case for treatment? In Osborne, S. P. (ed) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York, Routledge, pp.1-17, 448).

¹⁸¹ Verschuere, B., Brandsen, T., Pestoff, V. (2012). Co-production: The state of the art in research and the future agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1083-1101.

¹⁸² Alford, J. (2015). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, Published online before printing on 20 Nov 2015, doi: 10.1080/14719037.2015.1111659.

¹⁸³ Sancino, A. (2010). Community governance as a response to economic crisis. *Public Money & Management*, 30(2), 117-118.

attīstījušies pakāpeniski viens pēc otra, mūsdienās tie joprojām pastāv vienlaikus un valsts pārvaldes sistēmās ir atrodamī elementi no katra modeļa.

1.2. Pakalpojuma jēdziens valsts pārvaldē

Analizējot klienta konceptu un definējumu valsts pārvaldē, vienlīdz svarīgi ir apskatīt arī pašu valsts pakalpojumu un tā nodrošināšanu – “ražošanu” un sniegšanas procesu. Tāpēc tālāk darbā tiek analizēts valsts iestāžu sniegto un nodrošināto pakalpojumu jēdziens un tā definējums, tai skaitā, apskatot valsts pakalpojumu un to sniegšanas tiesisko regulējumu un institucionālo ietvaru.

Jēdzienu “publiskie pakalpojumi” jeb “valsts pakalpojumi” izmanto, lai apzīmētu dažādus valsts pārvaldes iestāžu sniegtos un no valsts vai pašvaldību budžeta finansētos pakalpojumus. Biežāk tiek lietots apzīmējums “publiskie pakalpojumi”.

Zinātniskajā literatūrā ievērojami plaša uzmanība tiek pievērsta publisko pakalpojumu sniegšanas organizācijai un nepieciešamībai uzlabot publiskos pakalpojumus¹⁸⁶, tai skaitā, nepieciešamībai ieviest e-pakalpojumus, modernizēt valsts pārvaldes komunikāciju¹⁸⁷, administrēt atgriezenisko saiti no klientiem¹⁸⁸, uzlabot valsts iestāžu struktūras, vadības un procesu, tai skaitā, pakalpojumu ražošanas, sniegšanas un apkalpošanas procesa organizāciju^{189, 190, 191}, vienlaikus uzsverot, ka publiskais sektors arvien vairāk līdzinās privātās uzņēmējdarbības videi, nodrošinot konkurenci, korporatīvu vadības stilu un pakalpojumu sniegšanu deleģējot ārvaldības pakalpojumus privātajam sektoram¹⁹², kas savukārt veicina privātā sektora arvien lielāku iesaistīšanos publisko pakalpojumu nodrošināšanā.^{193, 194} Tomēr salīdzinoši maz tiek pētīti un strukturēti paši publiskie jeb valsts pakalpojumi, līdz ar to zinātniskajā literatūrā nav vienotas vispārpieņemtas definīcijas publiskajam jeb valsts pakalpojumam, un vienlaikus tiek izmantoti dažādi termini – *public services*, *government (provided) services*, *state (provided) services*, no kuriem *public service* tiek izmantots

¹⁸⁴ Bovaird, T., Van Ryzin, G.G., Loeffler, E., Parrado, S. (2015). Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services. *Journal of Social Policy*, 44(1), 1-23.

¹⁸⁵ Fledderus, J. (2015). Building Trust Through Public Service Co-Production. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 550-565.

¹⁸⁶ Osborne, S.P. (2010). Delivering public services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12(1), 1-10.

¹⁸⁷ Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) (2015). *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 3-24, 409.

¹⁸⁸ Paris, C., Wan, S. (2011). Listening to the community: Social media monitoring tasks for improving government services. In *Proceedings of ACM CHI 2011 Conference on Human Factors in Computing Systems*. May 7-12, 2011, Vancouver, Canada, 2095-2100.

¹⁸⁹ De Forest M.A., McKeown, C.L. (2012). The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values. *Journal of Public Affairs Education*, 18(2), 375-396.

¹⁹⁰ Dunleavy, P. (2010). *The Future of Joined-up Public Services*. 2020 Public Services Trust: London, UK, 33.

¹⁹¹ Box, R.C. (2015). *Public Service Values*. London, UK, Routledge, pp.54-56, 200.

¹⁹² Soule, S.A. (2015). Can Companies Make Public Services More Efficient? *Stanford Business*, December 17, 2015. Pieejams tiešsaistē: <http://stanford.io/1YoflQU> [skatīts 28.12.2015].

¹⁹³ Robinson, W. (2014). *Building the Public Service of the Future*. Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy, University of Regina campus, Canada, 14.

¹⁹⁴ Lawton, A. (2005). Public service ethics in a changing world. *Futures*, 37(2-3), 231-243.

visbiežāk. Viens no galvenajiem iemesliem vienotas definīcijas neesamībai ir publisko pakalpojumu daudzveidīgums un mainīgums^{195, 196} līdzīgi kā tas ir privātajā sektorā, kas padara šo pakalpojumu klasificēšanu izteikti izaicinošu.

Nemot vērā, ka zinātniskajā literatūrā netiek piedāvātas vienotas publisko pakalpojumu jēdziena definīcijas, turpmākai publiskā pakalpojuma jēdziena analīzei autors lielā mērā izmanto tematiskos Latvijas Republikas politikas un citus normatīvos dokumentus.^{197, 198, 199, 200, 201, 202, 203} (6.pielikumā apkopota publisko pakalpojumu un valsts pārvaldes klientu apkalpošanas tiesiskā ietvara attīstības antoloģija). Vienlaikus, apkopojot un analizējot dažādos laika periodos zinātniskajā literatūrā pieejamos pakalpojuma jēdziena būtības skaidrojumus un normatīvajos dokumentos norādītās jēdzienu definīcijas, autors analīzes rezultātā apakšnodaļas beigās formulē savu publiskā pakalpojuma definīciju.

Publisko pakalpojumu definīcijas un veidi

Latvijas attīstības plānošanas dokumentos un valsts pārvaldes darbību regulējošos tiesību aktos un valsts iestāžu izdotos dokumentos^{204, 205, 206, 207, 208} tiek izmantoti dažādi jēdzieni, kas pēc būtības izsaka valsts pārvaldes iestādes darbības, kuru mērķis ir labuma sniegšanu indivīdam vai sabiedrībai kopumā. Visbiežāk tiek lietoti tādi jēdzieni kā publiskais pakalpojums, valsts iestāžu un pašvaldību pakalpojums, valsts pārvaldes pakalpojums.

2006.gadā Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāta īstenotā projekta “Valsts un pašvaldību elektronisko pakalpojumu ieviešanas pilotprojekts” ietvaros tika veikta normatīvo aktu analīze, lai noteiktu, vai tiesību aktos ir definēts publisko pakalpojumu jēdziens. Normatīvo aktu analīzes rezultātā tika secināts, ka precīzu un viennozīmīgu publisko pakalpojumu definīciju spēkā esošie tiesību akti nesniedz. Valsts pārvaldes iestāžu nolikumos ir definētas iestādes funkcijas un uzdevumi, bet neparādās no tiem izrietošie publiskie pakalpojumi kā iestādes darbības faktiskais rezultāts. Katra iestāde

¹⁹⁵ Hassan, I.A., Ojo, A., Porwol, L. (2015). A Lexical Resource for Identifying Public Services Names on the Social Web. In Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 293-324, 409.

¹⁹⁶ Schlapfer, F. (2015). Stated Preferences For Public Services: A Classification And Survey Of Approaches. *Journal of Economic Surveys*, in press, doi:10.1111/joes.12140.

¹⁹⁷ Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”: izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014.

¹⁹⁸ Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi: LR MK 19.02.2013.rīkojums Nr.58.

¹⁹⁹ LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2013). *Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem*. Rīga, 72.

²⁰⁰ Brīvas pakalpojumu sniegšanas likums: LR likums (2010). Spēkā esošajā redakcijā.

²⁰¹ Valsts pārvaldes iekārtas likums: LR likums (2002). Spēkā esošajā redakcijā.

²⁰² Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā: LR MK 06.03.2007. Noteikumi Nr.171 (iestādei informācija par pakalpojumiem jāpublicē savā mājas lapā).

²⁰³ Kārtība, kādā plānojami un uzskaitāmi ieņēmumi no maksas pakalpojumiem un ar šo pakalpojumu sniegšanu saistītie izdevumi, kā arī maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanas metodika un izcenojumu apstiprināšanas kārtība: LR MK 03.05.2011. Noteikumi Nr.333.

²⁰⁴ Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi: LR MK 19.02.2013.rīkojums Nr.58.

²⁰⁵ Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”: izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014.

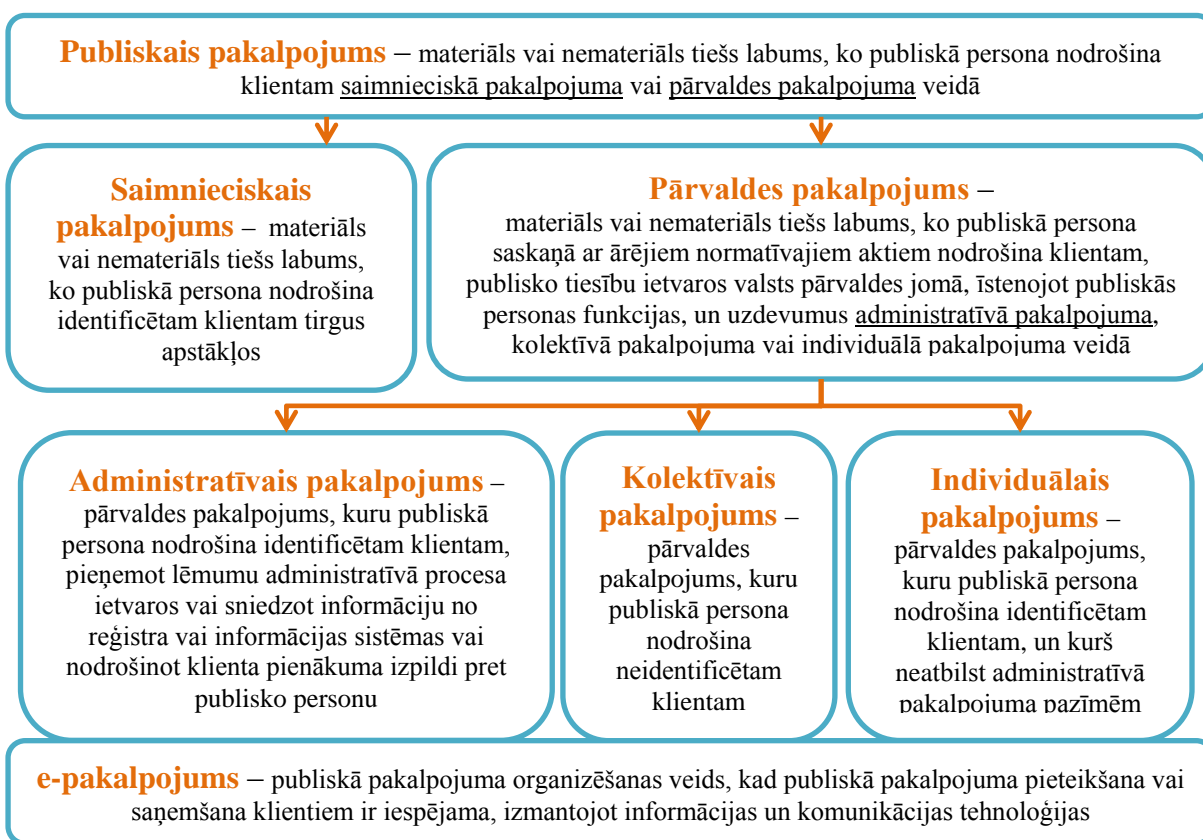
²⁰⁶ Konceptija par vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamībā. LR MK 13.09.2011. rīkojums Nr.466. (zaudējis spēku)

²⁰⁷ Valsts pārvaldes iekārtas likums: LR likums (2002). 10.panta 6.daļa, 43.¹ pants, 87.pants.

²⁰⁸ Valsts Kanceleja (2013). *Valsts pārvaldes klientu apkalpošanas rokasgrāmata*. Valsts kanceleja, 11.

atšķirīgi definē publiskos pakalpojumus un to detalizācijas pakāpi, jo nav viennozīmīgu kritēriju tam, kas ir un kas nav publiskais pakalpojums^{209, 210}, kas joprojām ir viena no galvenajām publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas problēmām.

Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”²¹¹ piedāvā strukturēt publiskos pakalpojumus piecās kategorijās: 1) saimnieciskais pakalpojums, piemēram, maksas pakalpojumi par dokumentu kopēšanu, valsts resursu īri^{212, 213}, 2) pārvaldes pakalpojums, kas savukārt, iedalīts 3) administratīvajos, piemēram, reģistrēšana, izziņa, atļauja, nodokļi, pabalsti, 4) kolektīvajos, piemēram, valsts ceļu uzturēšana, un 5) individuālajos pakalpojumos, piemēram, veselības un sociālā aprūpe, izglītība, ar šādām definīcijām (1.3.attēls):



1.3.attēls. Publisko pakalpojumu tipoloģija.

Avots: Autora izstrādāts attēls, izmantojot likumprojektu “Publisko pakalpojumu likums”, izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē.²¹⁴

²⁰⁹ LR Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts (2006). Valsts un pašvaldību pakalpojumu elektronizācijas modelis. Vadlīnijas publisko pakalpojumu elektronizācijas projektu īstenošanai.

²¹⁰ Briedis, J., Lauriņš, P. (2008). E-pārvaldes attīstība Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti. Vadībzinātne*, 721, 201-216.

²¹¹ Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”: izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014. likumprojekts tika iesniegts izskatīšanai LR Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldības komisijai, kas 23.04.2014. komisijas sēdē nolēma to noraidīt ar priekšlikumu iesniegšanas termiņu līdz 29.05.2014., tomēr tālāka likumprojekta virzība līdz 2016.gada janvārim nav notikusi. Pieejams tiešsaistē: <http://ej.uz/titania-saeima-PPL-VPPK> [skatīts: 07.01.2016.]

²¹² Krustiņa, I., Auliciema, I. (2014). *Klientu apkalpošana un pakalpojumu pārvaldība pašvaldībā*. Rīgas pilsētas pašvaldības prezentācija LR Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldības komisijai 16.12.2014., 15.slaidis, 23. Pieejams tiešsaistē: <http://ej.uz/titania-saeima-PPL> [skatīts 06.01.2016.].

²¹³ LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2013). *Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem*. Rīga, 27.-31.lpp., 72.

²¹⁴ Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”: izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014.

Savukārt, Valsts un pašvaldību elektronisko pakalpojumu ieviešanas pilotprojekta ietvaros 2006.gadā tika piedāvāta šāda publiskā pakalpojuma definīcija: “*Normatīvajos aktos noteiktie materiālie vai nemateriālie labumi, ko tiešās vai pastarpinātās pārvaldes iestāde piedāvā privātpersonām saistībā ar tās kompetencē esošu valsts pārvaldes funkciju un uzdevumu izpildi, lai nodrošinātu sabiedrības vajadzību ievērošanu šo pakalpojumu saņemšanā*”.²¹⁵

Saskaņā ar piedāvātajām definīcijām publiskais pakalpojums tiešā veidā izriet no valsts pārvaldes funkcijām – tā ir viena no tiesību aktos noteikto valsts pārvaldes funkciju realizēšanas formām, kas tiek īstenota, saskaroties ar klientu. Publiskos pakalpojumus raksturo pilnīgs vai daļējs publiskais finansējums. Faktiskais pakalpojumu sniedzējs var būt arī privātais uzņēmums, kam valsts pārvaldes iestāde ar deleģējuma līguma palīdzību var nodot konkrētas funkcijas izpildi (piemēram, aprūpes pakalpojumu nodrošināšana aprūpes centros vai invalīdu transporta pakalpojumu sniegšana). Publiskā pakalpojuma definīcijas aptver tiesību piešķiršanu (piemēram, SIA reģistrēšana, būvatļaujas izsniegšana), kā arī pienākuma izpildes nodrošināšanu pret valsti vai pašvaldību (piemēram, deklarācijas pieņemšana, nodokļa iekasēšana). Pārvaldes pakalpojums atšķiras no saimnieciskā pakalpojuma ar to, ka šo pakalpojumu sniedz, nodrošinot kādas valsts pārvaldes funkcijas izpildi. Lielākā daļa no pārvaldes pakalpojumiem ir pakalpojumi, kurus nodrošina tikai valsts pārvalde un kas izriet no regulatīvajām un kontroles funkcijām, piemēram, no funkcijas reģistrēt un aktualizēt tiesību subjektus un juridiskos faktus u.tml. Ņemot vērā atšķirīgu nepieciešamo pieeju valsts pārvaldes mijiedarbībai ar privātpersonu, pārvaldes pakalpojumi tiek iedalīti administratīvajos, kolektīvajos un individuālajos pakalpojumos. Administratīvie pakalpojumi to konkrētam saņēmējam ir „uzspiesti” (*obligates*²¹⁶, sk. iepriekš 39.lpp), bet faktiskais labuma saņēmējs ir sabiedrība. Tā piemēram, prasība ārstniecības personām reģistrēties un sertificēties ir saistīta ar sabiedrības veselības drošības apsvērumiem. Šī publisko pakalpojumu daļa ir tā, kas rada administratīvo slogu sabiedrībai, kā arī to nodrošināšanai tiek tērēti nozīmīgi valsts administratīvie resursi. Tādejādi tieši administratīvo pakalpojumu sniegšanas pilnveidošana ir primārais publisko pakalpojumu sistēmas pilnveides mērķis.²¹⁷

VARAM metodiskajā rokasgrāmatā par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem tiek uzsvērts, ka nozīmīga publiskā pakalpojuma pazīme ir tā saņemšana tiešā veidā; tas nošķir publiskos pakalpojumus no citiem valsts pārvaldes funkciju realizācijas

²¹⁵ LR Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts (2006). Valsts un pašvaldību pakalpojumu elektronizācijas modelis. Vadlīnijas publisko pakalpojumu elektronizācijas projektu īstenošanai.

²¹⁶ Moore, H.M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, p.301, 416.

²¹⁷ LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2013). *Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem*. Rīga, 27.-31.lpp., 72.

veidiem: varas realizācijas un komercdarbības; arī šīs darbības sniedz labumu privātpersonai, tomēr tas notiek netiešā veidā, proti, ar šo un citu darbību kopuma palīdzību valsts pārvalde nodrošina valstī sabiedrisko kārtību un drošību, kas nešaubīgi ir labums arī konkrētam indivīdam. Autora veiktā zinātniskās literatūras analīze ļauj secināt, ka arī netiešais labums, ko gūst sabiedrība no, piemēram, sabiedriskās kārtības nodrošināšanas vai muitas procedūrām un robežkontroles, ir saistāms ar sabiedriskā labuma (*public value, public good*) saņemšanu, līdz ar to būtu uzskatāms par netiešo publisko pakalpojumu. Tāpat publisko pakalpojumu likumprojektā un rokasgrāmatā piedāvātā publisko pakalpojumu definīcija, īpaši tās uzsvars uz publisko pakalpojumu kā *labumu klientam*, ir diskutējamā pretrunā ar šajos pašos dokumentos minēto administratīvā pakalpojuma definīciju un skaidrojumu, kurš ietver klienta *pienākumu izpildi* pret publisko personu – “šie pakalpojumi to konkrētam saņēmējam ir „uzspiesti”, bet faktiskais labuma saņēmējs ir sabiedrība”, kā arī ar zinātniskajā literatūrā plaši apskatītajiem gadījumiem par publisko pakalpojumu “uzspiešanu”, kas pēc paša attiecīgā klienta domām nerada viņam tiešu individuālo vai personisko labumu^{218, 219, 220, 221}, piemēram, brīvības ierobežošana ieslodzījuma vietu „klientiem” vai nodokļu nomaksa.

Savukārt, regulējamie publiskie pakalpojumi ir privāttiesiskā veidā sniedzami pakalpojumi, kuru pieejamība ir vitāli svarīga sabiedrībai un kuru sniegšanas kārtību regulē valsts tiesību aktos noteiktajā kārtībā. Šo pakalpojumu veidu apzīmē arī ar jēdzienu “sabiedriskie pakalpojumi”. Saskaņā ar likumu “Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem” valsts regulē sabiedrisko pakalpojumu sniegšanu kā komercdarbību šādās nozarēs: 1) enerģētika (elektroenerģija un gāze), 2) elektroniskie sakari (fiksētie un mobilie sakari, televīzijas un skaņas izplatīšana, internets), 3) pasts (tajā skaitā kurjerpasts), 4) dzelzceļa transports (tajā skaitā pasažieru pārvadājumi pa dzelzceļu), 5) sadzīves atkritumu apsaimniekošana un 6) ūdenssaimniecība.²²² Lielākie sabiedrisko pakalpojumu sniedzēji²²³ regulējamās nozarēs ir VAS “Latvenergo”, a/s “Latvijas gāze”, SIA “Lattelecom”, SIA “Latvijas Mobilais Telefons”, SIA “Tele2”, VAS “Latvijas pasts”, VAS “Latvijas Dzelzceļš”, a/s “Pasažieru vilciens” un citi. Dažādās Eiropas valstīs sabiedriskie pakalpojumi un to regulēšanas kārtība var tik noteikta atšķirīga, ņemot vērā attiecīgās valsts sabiedrisko pakalpojumu un to regulēšanas attīstības līmeni. Sabiedrisko pakalpojumu regulēšana aptver

²¹⁸ McCulloch, T. (2015). Beyond compliance: Participation, co-production and change in justice sanctions. *European Journal of Probation*, 7(1), 40-57.

²¹⁹ Hansen, G.V. (2015). Can Collaboration Provide Integrated Services for Prisoners in Norway? *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 4(4), 136-149.

²²⁰ Donohue, E., Moore, D. (2009). When Is An Offender Not An Offender? Power, The Client And Shifting Penal Subjectivities. *Punishment & Society*, 11(3), 319-336.

²²¹ Nash, M. (1996). Consumers Without Teeth: Can Probation Service ‘Clients’ Have A Say In The Service They Receive? *International Journal of Public Sector Management*, 9(4), 12-19.

²²² Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem: LR likums (2000). Spēkā esošajā redakcijā.

²²³ Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (2015,tiešsaiste). Pakalpojumu sniedzēji. Pieejams tiešsaistē: <http://www.sprk.gov.lv/lapas/Pakalpojumu-sniedzēji> [skatīts 06.01.2016.]

gan valsts sektora iestādes darbības principus, gan brīvā tirgus spēlētāja lomu²²⁴, un tās galvenais mērķis ir neatkarīgi un efektīvi nodrošināt lietotāju un komersantu interešu līdzsvarošanu.

Analizējot zinātnisko literatūru un normatīvos dokumentus, autors ir apkojis un klasificējis dažādu pakalpojumu veidus valsts un privātā sektora kopīgās un atsevišķās darbības rezultātā (1.2.tabula).

1.2.tabula. **Pakalpojumu veidi valsts un privātā sektora mijiedarbību griezumā.**

| | Pakalpojumu SNIEDZĒJI valsts sektorā (publiskās funkcijas) | Pakalpojumu SNIEDZĒJI privātajā sektorā (komercdarbība) |
|---|--|--|
| Pakalpojumu SAŅĒMĒJI – valsts iestādes | Starpvietāžu sadarbība → Starpvietāžu pakalpojumi (G2G) | Komerccdarbība → Komerccpakalpojumi |
| Pakalpojumu SAŅĒMĒJI privātajā sektorā | Publiskās funkcijas → Publiskie pakalpojumi Publisko pakalpojumu kopradīšanas koncepts | |
| | Regulējamā komercdarbība → Regulējamie komercpakalpojumi (t.sk. funkciju deleģēšana) | |

Avots: Autora izstrādāta tabula pamatojoties uz zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīzi.^{225, 226, 227, 228, 229, 230, 231}

Komerccpakalpojumi 2006.gada definīcijā jeb saimnieciskie pakalpojumi 2014.gada definīcijā ir tādi pakalpojumi, kas neizriet no publiskām funkcijām, ir pieejami sabiedrībai brīvā tirgus apstākļos un kuru sniegšana tiek veikta uz komerciāliem pamatiem par samaksu, kas pilnībā sedz pakalpojuma izmaksas. Saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likuma normām, valsts pārvaldes iestādēm nebūtu jānodarbojas ar komercpakalpojumiem, tomēr faktiski iestādes bieži ir iesaistītas komercpakalpojumu sniegšanā²³². Pie komercpakalpojumiem pieskaitāmi, piemēram, mērniecības darbi, kopēšana, topogrāfisko karšu sagatavošana un citi

²²⁴ Finger, M., Bert, N., Kupfer, D., Razaghi, M., Galanti, M.T., Di Gulio, M. (2015). Local utilities and public services in Europe: challenges and opportunities. *Network Industries Quarterly*, 17(4), pp.2-7, 1-24.

²²⁵ LR Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts (2006). Valsts un pašvaldību pakalpojumu elektronizācijas modelis. Vadlīnijas publisko pakalpojumu elektronizācijas projektu īstenošanai.

²²⁶ Fan, J., Zhang, P., Yen, D.C. (2014). G2G information sharing among government agencies. *Information & Management*, 51(1), 120-128.

²²⁷ Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem: LR likums (2000). Spēkā esošajā redakcijā.

²²⁸ LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2013). *Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem*. Rīga, 27.-31.lpp., 72.

²²⁹ Likumprojekts "Publisko pakalpojumu likums": izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014.

²³⁰ Alford, J. (2015). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, Published online before printing on 20 Nov 2015, doi: 10.1080/14719037.2015.1111659.

²³¹ Alford, J. (2014). Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production. *Publiskā lekcija Kopenhāgenas Universitātē*. 24.04.2014. Kopenhāgena, Dānija.

²³² Levits, E. (2001). Valsts pārvaldes iekārtas likuma koncepcija. Pieejams tiešsaistē: <http://www.public.law.lv/ptilevickoncepcija.html> [skatīts 02.09.2015.]

pakalpojumi, kuri nevar tikt klasificēti kā publiskie pakalpojumi. Piemēram, Valsts zemes dienests papildus būvju un telpu inventarizācijai, kas ir publisks pakalpojums, veic arī atsevišķu būves konstruktīvo elementu tehnisko apsekošanu un novērtēšanu un citus papildpakalpojumus, kurus nodrošina arī citi pakalpojumu sniedzēji.

Savukārt, starpiestāžu pakalpojumi (G2G jeb *government to government*)²³³ ir pakalpojumi, ko valsts iestāde sniedz citai valsts iestādei, tai skaitā piesaistītie pakalpojumi, kad viena valsts pārvaldes iestāde uz līguma pamata sniedz citu iestāžu pakalpojumus, piemēram, pašvaldības klientu apkalpošanas struktūrvienība sniedz citu valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumus attiecīgajā pašvaldībā. Tie nav uzskatāmi par publiskajiem pakalpojumiem, jo nesniedz tiešu labumu sabiedrībai. Viena no starpiestāžu sadarbības formām ir arī piesaistītie pakalpojumi, kad viena valsts pārvaldes iestāde uz līguma pamata sniedz citu iestāžu pakalpojumus^{234, 235}, piemēram, pašvaldības klientu apkalpošanas struktūrvienība sniedz citu valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumus attiecīgajā pašvaldībā.

Daži no galvenajiem publisko pakalpojumu pārvaldības sistēmas trūkumiem valsts pārvaldē līdzīgi kā zinātniskajā literatūrā ir publiskās pakalpojuma vienotas definīcijas trūkums, kā arī vienota regulējuma un pakalpojumu kataloga trūkums, kas lielā mērā saistīts ar valsts iestāžu dažādo izpratni par publiskajiem pakalpojumiem.²³⁶ Tāpēc zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīzes rezultātā autors piedāvā pilnveidot publiskā pakalpojuma definīciju šādi: *publiskais pakalpojums ir valsts pārvaldes jomā, īstenojot publiskās personas funkcijas, nodrošināts vai sniegts materiāls vai nemateriāls, tiešs vai netiešs labums (ieguvums) klientam vai sabiedrībai kopumā*. Zinātniskās literatūras un normatīvo aktu analīzes rezultātā autors secina, ka būtu nepieciešams saglabāt esošo publiskā pakalpojumu detalizētāku tipoloģiju un publisko pakalpojumu veidu definīcijas, vienlaikus papildinot to arī ar netiešajiem publiskajiem pakalpojumiem. Savukārt, valsts pārvaldes klienta definēšanai Publisko pakalpojumu likumprojektā piedāvātā definīcija “*jebkurš tiesību subjekts, kurš ir tiesīgs saņemt publisko pakalpojumu*”²³⁷, pēc autora domām, ir veiksmīgi izmantojama ar nosacījumu, ka tiek atbilstoši precizēta publiskā pakalpojuma definīcija. Autors arī iesaka likumprojektā izmantot terminu “valsts klients” vai “valsts pārvaldes klients”. Vienlaikus autors piedāvā papildināt valsts pārvaldes klienta definīciju šādi: *jebkurš tiesību subjekts, kurš ir tiesīgs saņemt publisko pakalpojumu, kā arī sabiedrība kopumā*.

²³³ Fan, J., Zhang, P., Yen, D.C. (2014). G2G information sharing among government agencies. *Information & Management*, 51(1), 120-128.

²³⁴ Patricio, L., Fisk, P.R., Falcao, J., Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.

²³⁵ Briedis, J., Lauriņš, P. (2008). E-pārvaldes attīstība Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti. Vadībzinātne*, 721, 201-216.

²³⁶ Krustiņa, I., Auliciema, I. (2014). *Klientu apkalpošana un pakalpojumu pārvaldība pašvaldībā*. Rīgas pilsētas pašvaldības prezentācija LR Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldības komisijai 16.12.2014., 22.slaidi, 23. Pieejams tiešsaistē: <http://ej.uz/titaniaaeimaPPL> [skatīts 06.01.2016.].

²³⁷ Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”: izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014. 1.pants.

Vienlaikus būtu nepieciešams tiesību jomā izvērtēt un nepieciešamības gadījumā precizēt publiskā pakalpojuma un valsts pārvaldes klienta definīcijas tā, lai valsts pārvaldes klients būtu ikviens sabiedrības pārstāvis, tai skaitā, valsts iedzīvotāji, tūristi, patvēruma meklētāji, kā arī tādi klienti, kuriem sniedzot pakalpojumu tiek nodrošināta labuma sniegšana sabiedrībai kopumā, attiecīgi īpaši definējot šo klientu lomu. Tāpat, ņemot vērā, pašvaldību pieaugošo lomu valsts pārvaldē, tai skaitā, publisko pakalpojumu nodrošināšanā, būtu lietderīgi izskatīt iespēju publisko pakalpojumu definīcijā izdalīt valsts pakalpojumus un pašvaldību pakalpojumus.

Pašreizējā informācijas sabiedrības attīstības posmā visās dzīves jomās notiek nemitīgas izmaiņas un valsts pārvaldes organizācijas principi nereti vairs neatbilst jaunā informācijas laikmeta prasībām, līdz ar to arī publisko pakalpojumu sniegšanā tiek ieviestas izmaiņas un privātajā sektorā pārbaudīti risinājumi, kas aizsākās līdz ar valsts pārvaldes reformu sākšanās 20.gadsimta 80.ajos gados, kā rezultātā publisko pakalpojumu jomā ir notikušas ievērojamas pārmaiņas. Pirmkārt, tika palielināta valsts iestāžu darba efektivitāte, pārejot no klasiskā birokrātijas modeļa uz korporatīvas vadības principiem un piešķirot valsts iestāžu vadītājiem lielāku autonomiju. Otrkārt, tiecoties uz konkurences nodrošināšanu, kas palielina pakalpojumu sniegšanas efektivitāti un nodrošina precīzāku pakalpojumu lietotāju vajadzību apmierināšanu, arī pašu publisko pakalpojumu nodrošināšanā tika iesaistīti brīvā tirgus spēlētāji caur privatizāciju un ārpalpojumiem. Kā trešo pārmaiņu vilni zinātniskajā literatūrā bieži uzsver sadarbības palielināšanos starp valsts pārvaldi un tās klientiem, kā pašu klientu iesaistīšanu publisko pakalpojumu nodrošināšanā^{238, 239, 240} – šo modeli, kā jau iepriekš tika apskatīts, dēvē par publisko pakalpojumu kopradīšanu. Šī publisko pakalpojumu nodrošināšanas pieeja tiek joprojām attīstīta gan teorijā, gan praksē²⁴¹, kas līdz šim lielā mērā tiek īstenota iesaistot tā saucamo trešo sektoru – pilsonisko līdzdalību caur brīvprātīgo darbu. Kā skaidrākos praktiskos piemērus publisko pakalpojumu kopradīšanā var minēt, piemēram, vairākās Austrijas pilsētās un pašvaldībās neatliekamās medicīniskās palīdzības dienesta automašīnas vada caur Austrijas Sarkanā Krusta organizāciju piesaistīti brīvprātīgie, tāpat arī daudzu pašvaldību ugunsdzēsēju un glābēju brigādes sastāv pamatā no brīvprātīgajiem.²⁴² Cits autora izvēlēts uzskatāms piemērs, kurš parāda vēl tiešāku publisko pakalpojumu

²³⁸ Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M., Ruffini, R. (2015). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-21.

²³⁹ Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118.

²⁴⁰ Alford, J. (2014). The multiple facets of co-production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299-316.

²⁴¹ Buick, F., Blackman, D., O'Flynn, J., O'Donnell, M., West, D. (2016), Effective Practitioner–Scholar Relationships: Lessons from a Coproduction Partnership. *Public Administration Review*, 76(1), 35-47.

²⁴² Romano, M. (2013). Common Agency Theory, Corporate Governance, And Not-For-Profit Organizations. In Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. (eds) *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance)*, 1, Emerald Group Publishing Limited, UK, p.103, 263.

kopradīšanas pieeju bez trešā sektora iesaistes, ir Apvienotās Karalistes valdību un pašvaldību publisko pakalpojumu izmaiņu publiskā apspriešana. Apvienotās Karalistes Vispārējo izdevumu pārskatā (2015) paredzamā 2016.gada publiskā finansējuma samazināšanas rezultātā valdības un pašvaldības ir spiestas samazināt daļu no nodrošinātajiem publiskajiem pakalpojumiem, tai skaitā, piemēram Velsas otrajā lielākajā pašvaldībā (~235`000 iedzīvotāju) bibliotēku pakalpojumus, atbalstu jaunatnes iesaistīšanās aktivitātēm, pilsoniskās līdzdalības pakalpojumus, kā arī atsevišķus publiskā transporta un dienas sociālās aprūpes pakalpojumus.²⁴³ Īstenojot klientorientētu pieeju un iesaistot klientus publisko pakalpojumu kopradīšanā pašvaldība, Apvienotās Karalistes valdības uzdevumā apkopojot iedzīvotāju viedokļus, bija izsludinājusi 8 nedēļu publiskās apspriešanas periodu (23.11.2015.-18.01.2016.) par izmaiņām publisko pakalpojumu nodrošināšanā, lai pieņemtu pēc iespējas efektīvāku lēmumu par nepieciešamajām izmaiņām, t.i., iesaistoties visām ieinteresētajām pusēm, tai skaitā, šo pakalpojumu saņēmējiem – klientiem. Šis paziņojums ar detalizētu situācijas izklāstu un pievienotu skaidrojošu videomateriālu ir ievietots pašvaldības interneta mājas lapā²⁴⁴, un iedzīvotāju viedokļi tiek gaidīti caur dažādiem komunikāciju kanāliem, tai skaitā, sociālajiem tīkliem internetā.

Publisko pakalpojumu elektronizācija un e-pārvalde

Papildus publisko pakalpojumu definēšanai, strukturēšanai un formulēšanai, viens no galvenajiem publisko pakalpojumu attīstības virzieniem mūsdienās ir publisko pakalpojumu elektronizācija, kas tiek īstenota daudz dažādos veidos, piemēram, valsts pārvaldes iestāžu komunikācija ar klientiem sociālajos tīklos kā arī viedtelefonu lietotnēs^{245, 246, 247}, pakalpojumu elektroniska novērtēšana^{248, 249}, informācijas, tai skaitā, dokumentu, atļauju, elektroniska apmaiņa²⁵⁰ un e-kioski un postomāti^{251, 252}, kā arī citos veidos. Pakalpojumu

²⁴³ Welsh Government, Rhondda Cynon Taf Council, UK (2015). Consultation on Service Changes. Pieejams tiešsaistē: <http://www2.rctcbc.gov.uk/en/news/archive/2015/november/consultationonservicechangesbegins.aspx> [skatīts: 05.01.2016.]

²⁴⁴ Welsh Government, Rhondda Cynon Taf Council, UK (2015). Consultation on Service Changes. Pieejams tiešsaistē: <http://www2.rctcbc.gov.uk/en/news/archive/2015/november/consultationonservicechangesbegins.aspx> [skatīts: 05.01.2016.]

²⁴⁵ Anderson, D., Wu, R., Cho, J.S., Schroeder, K. (2015). The Changing Role of ICT in Government: From E-Government to M-Government. In *E-Government Strategy, ICT and Innovation for Citizen Engagement.*, Springer Dordrecht Heidelberg London New York, pp.29-43, 109.

²⁴⁶ Nica, E., Potcavaru, A-M. (2015). Effective M-Government Services And Increased Citizen Participation: Flexible And Personalized Ways Of Interacting With Public Administrations. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 3(2), 92-97.

²⁴⁷ Muder, A., Ayman, A.D., Abdul, R. (2015). An interactive framework to deliver mobile government services. In *Proceedings of the International Conference on Applied Electrical Engineering and Computing Technologies (AEECT), 2015 IEEE*, November 3-5, 2015, Amman, Jordan, 1-5.

²⁴⁸ Wan, S., Paris, C., Georgakopoulos, D. (2015). Improving Government Services Using Social Media Feedback. In Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 221-246, 409.

²⁴⁹ Kool de, D., Edwards, A. (2015). Webcare in Public Services: Deliver Better with Less? In Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 151-156, 409.

²⁵⁰ Kirilov, R. (2012). E-Government In The Public Sector - Challenges And Paradoxes. In *Proceedings of International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE, October 5-6, 2012, Sofia, Bulgaria)*, 216-219.

elektronizācija tiek uzskatīta par labas pārvaldības un labu klientu attiecību vadības praksi²⁵³, kas nodrošina plašāku publisko pakalpojumu pieejamību valsts pārvaldes klientiem²⁵⁴, taupa klientu laiku un citus resursus²⁵⁵, kā arī veicina valsts iedzīvotāju pilsoniskās līdzdalības aktivitāti²⁵⁶ un iestādes klientu apmierinātību²⁵⁷, turklāt gan to klientu, kas izmanto e-pārvaldes pakalpojumus, gan arī to klientu, kas iestādes pakalpojumus izmanto klātienē.²⁵⁸ Pētījumi Apvienotajā Karalistē un Amerikas Savienotajās Valstīs rāda, ka valsts iestāžu sniegto e-pakalpojumu noderīgums un lietošanas ērtums veicina gan valsts sniegto pakalpojumu izmantošanu, gan iedzīvotāju aktīvāku iesaistīšanos valsts pārvaldes jautājumos, gan arī iedzīvotāju uzticības valsts iestādēm paaugstināšanos.²⁵⁹ Valsts iestāžu nodrošināto pakalpojumu elektronizāciju un to piedāvājumu un sniegšanu, izmantojot informācijas un komunikāciju tehnoloģijas^{260, 261}, kopumā dēvē par elektronisko pārvaldi – e-pārvaldi vai e-valdību (angļu valodā biežākie apzīmējumi ir *electronic government*, *e-government*, *e-gov*, *Internet government*, *digital government*, *online government*, *connected government*). Valsts pakalpojumu elektronizācija tiek uzskatīta arī par vienu no efektīvākajiem veidiem korupcijas mazināšanai valsts pārvaldē^{262, 263}, veicinot valsts pārvaldes darba caurskatāmību, kas savukārt veicina arī sabiedrības uzticības līmeņa pieaugumu valsts pārvaldes iestādēm. Būtiskākās prioritātes ir valsts un pašvaldību elektronisko pakalpojumu attīstība, valsts

²⁵¹ Aleksandrov, O., Dobrolyubova, E. (2015). Public Service Delivery through Automated Self-Service Kiosks: International Experience and Prospects for Implementation in Russia. *Proceedings of EGOSE 2015 Conference "Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia (EGOSE 2015)"*, November 24-25, 2015, St. Petersburg, Russian Federation, p.7.

²⁵² Shaifuddin, N., Piah, M.J.M., Ariffin, R.N.R. (2014). The Needs And Criteria Of Kiosks In Supporting E-Government. *Electronic Government*. 11(1/2), 83-100.

²⁵³ Sa, F., Rocha, A., Cota, M.P. (2016). Potential dimensions for a local e-Government services quality model. *Telematics and Informatics*, 33(2), 270-276.

²⁵⁴ UNDESA. (2014). *United Nations e-Government Survey 2014. E-Government for the Future We Want*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, USA, 284. Pieejams tiešsaistē: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf [skatīts 29.12.2015.]

²⁵⁵ Savoldelli, A., Misuraca, G., Codagnone, C. (2013). Measuring the Public Value of e-Government: The eGEP2.0 Model. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 373-388.

²⁵⁶ Johansson, D., Lassinantti, J., Wiberg, M. (2015). Mobile e-Services and Open Data in e-Government Processes: Transforming Citizen Involvement. In Indrawan-Santiago, M., Steinbauer, M., Khalil, I., Anderst-Kotsis, G. (eds) (2015). *Proceedings of the 17th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services (iiWAS2015)*, pp.58-67.

²⁵⁷ Wirtz, B.W., Piehler, R., Rieger, V., Daiser, P. (2016). E-Government Portal Information Performance And The Role Of Local Community Interest. Empirical Support For A Model Of Citizen Perceptions. *Public Administration Quarterly*, 40(1), p.54, 48-83.

²⁵⁸ Seo, D.B., Bernsen, M. (2016). Comparing attitudes toward e-government of non-users versus users in a rural and urban municipality. *Government Information Quarterly*, In Press, Corrected Proof, available online 5 March 2016, doi:10.1016/j.giq.2016.02.002.

²⁵⁹ Carter, L., Weerakkody, V., Phillips, B., Dwivedi, Y.K. (2016). Citizen Adoption of E-Government Services: Exploring Citizen Perceptions of Online Services in the US and UK. *Information Systems Management*, Published online 24 Feb 2016 before print, doi: 10.1080/10580530.2016.1155948.

²⁶⁰ Anderson, D., Wu, R., Cho, J.S., Schroeder, K. (2015). *E-Government Strategy, ICT and Innovation for Citizen Engagement*. Springer Dordrecht Heidelberg London New York, 109.

²⁶¹ European Commission. (2015). *Future-proofing eGovernment for the Digital Single Market: An assessment of digital public service delivery in Europe*. Background report, June 2015, 16., p.24, 111.

²⁶² Bal, M., Biricik, C.G., Sari, A. (2015). Dissemination of Information Communication Technologies: Mobile Government Practices in Developing States. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8, 543-551.

²⁶³ Evardsons, A. (2013). Pretkorupcijas pasākumi, to kontrole un pilnveidošana publiskajos pakalpojumos Rīgas pašvaldībā. *Rīgas pašvaldības zinātniski praktiskās konferences „Pašvaldība – publisko pakalpojumu sniedzējs” materiāli*. Rīgā, 2013.gada 21.novembrī.

informācijas sistēmu integrācija, pakalpojumu sniegšanas kanālu attīstība (vienots valsts portāls, e-paraksts) un sabiedrības izglītības infrastruktūras izveidošana. Īstenojot informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes,^{264, 265} tiek attīstīti elektroniskie pakalpojumi, valsts pārvalde kļūst efektīvāka un lētāka, valsts sektora pakalpojumi iedzīvotājiem un uzņēmumiem būs ērti izmantojami, uzlabosies to kvalitāte un atbilstība iedzīvotāju un biznesa vajadzībām.

Vienlaikus jāpievērš uzmanība arī riskiem, ko izraisa tehnoloģiju ieviešana. Klientu apkalpošanas metodes un tehnoloģijas, kas ieviestas elektroniskās valsts pārvaldes (e-pārvalde, *e-government*) aizsegā, ir nodrošinājušas lielu uzmanību publisko pakalpojumu lietotājam, tomēr vienlaikus tās ir radījušas arī papildus izmaksas valsts pārvaldes administrēšanā. Nereti tiek uzskatīts, ka milzīgās izmaksas ir informācijas un komunikāciju tehnoloģiju izmantošanas neveiksme valsts pārvaldes centienos uzlabot tās klientu apmierinātību. Tāpat jāatceras, ka CRM ir radies kā tehnoloģisks papildinstruments privātā sektora klientu piesaistīšanai, saglabāšanai un paplašināšanai, un tā pielietojums un piemērotība organizācijām, kas tiecas uz kompleksu mērķu sasniegšanu, piemēram, dzīves kvalitātes uzlabošana cilvēkiem neaizsargātās sociālajās grupās, ir diskutabla. Daudzu valsts pārvaldes iestāžu fokuss līdz šim ir bijis sistēmu integrācija, CRM tehnoloģiju pielāgošana un izmantošana publisko pakalpojumu sniegšanai tiešsaistē. Atsevišķas valsts iestādes plāno izmantot CRM tehnoloģiju, lai veicinātu valsts pārvaldes un tās klientu abpusējo sapratni.²⁶⁶ Ejot vēl tālāk uz priekšu, ar CRM var veidot sistēmu, kurā valsts pārvaldes klienti tiešā veidā iesaistās publisko pakalpojumu „kopražošanā”.

Eiropas Parlamenta un Padomes 2006.gada 12.decembra Direktīva 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū²⁶⁷, kas, lai arī, galvenokārt, veicina EK dibināšanas līgumā noteikto pakalpojumu brīvu apriti ES iekšējā tirgū un paplašina pakalpojumu saņēmēju tiesības, tomēr vienlaikus uzliek pienākumus dalībvalstīm vienkāršot valsts pārvaldes birokrātiskās procedūras, izveidot pārvaldes sektorā esošajiem pakalpojumiem vienotu kontaktpunktu (vienas pieturas aģentūras principu), paredzot iespēju personai visas administratīvās formalitātes nokārtot vienuviet. Latvijā kā vienotais elektroniskais kontaktpunkts saimnieciskās darbības veicējiem piekļuvei publiskajiem valsts pārvaldes iestāžu resursiem un pakalpojumiem kalpo portāls www.latvija.lv un tā publisko pakalpojumu katalogs. Atsaucoties uz izvirzītajām ES prioritātēm un piedaloties attīstības un pilnveidošanās procesā, Latvijā tika un tiek izstrādāti un īstenoti uz valsts pārvaldes klientu un

²⁶⁴ Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2006.-2013.gadam. LR MK 19.07.2006. rīkojums Nr.542.

²⁶⁵ Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. LR MK 14.10.2003. rīkojums Nr.468.

²⁶⁶ King, F.S. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*. 24(1). 47-63.

²⁶⁷ ES Parlaments un ES Padome (2006). Direktīva par pakalpojumiem iekšējā tirgū. 2006/123/EK.

e-pakalpojumu attīstību orientēti dokumenti – Latvijas e-pārvaldes koncepcija²⁶⁸, Latvijas e-pārvaldes attīstības programma 2005.-2009.gadam, Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes^{269, 270}, Elektroniskās pārvaldes attīstības plāns 2010.-2013.gadam²⁷¹, Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana²⁷². Labas pārvaldības nozīme, tai skaitā valsts pārvaldes modernizācija un iedzīvotājiem draudzīgi valsts pārvaldes pakalpojumi noteikti ilgtermiņa konceptuālajā dokumentā “Latvijas izaugsmes modelis: Cilvēks pirmajā vietā”²⁷³, kā arī bija noteikti gan Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2007.-2013.gadam²⁷⁴, gan jaunajā plānā 2014.-2020.gadam.²⁷⁵ Tāpat 2011.gada jūlijā LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Elektroniskās pārvaldes departaments publicēja informatīvo materiālu „Labas pārvaldības principu nodrošināšana publisko pakalpojumu sniegšanā”²⁷⁶, kas paredzēts iestādēm, kuras sniedz publiskos pakalpojumus. Materiāls sniedz rekomendācijas iestādēm publisko pakalpojumu procesu veidošanā un to regulējošo normatīvo aktu izstrādē un tā mērķis ir nodrošinātu pēc iespējas efektīvāku valsts pārvaldes darbību, sniedzot pakalpojumus valsts pārvaldes klientiem.

1.3. Valsts pārvaldes attīstības modeļu analīze

Līdz 20.gadsimta vidum publiskā sektora organizācijās izteikti dominēja Maksa Vēbera klasiskais birokrātijas modelis, ko industriāli attīstītās sabiedrības paradigmā raksturoja tādi valsts pārvaldes darbības principi kā pastāvīgas valsts iestāžu funkcijas, kas vērstas uz valsts likumu un kārtības ievērošanu, stabilas organizatoriskās struktūras, skaidra un precīza darbu reglamentācija ar konkrētiem amata uzdevumiem jeb kompetencēm, stingra hierarhija, publiski zināmi likumi, kas veido stingru tiesisko ietvaru, neelastība pret pārmaiņām, bezpersoniskums jeb orientēšanās uz uzdevumu precīzu izpildi, pastāvīgi valsts ierēdņi ar nodrošinātām darba attiecībām, amata pilnvarām, algu un pensiju.^{277, 278, 279, 280}

²⁶⁸ Latvijas e-pārvaldes koncepcija. LR MK 11.09.2002. rīkojums Nr.496. (zaudējis spēku)

²⁶⁹ Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2006. - 2013.gadam. LR MK 19.07.2006. rīkojums Nr.542 (zaudējis spēku)

²⁷⁰ Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. LR MK 14.10.2003. rīkojums Nr.468.

²⁷¹ Elektroniskās pārvaldes attīstības plāns 2011.-2013.gadam. LR MK 25.05.2011. rīkojums Nr.218.

²⁷² Koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi: LR MK 19.02.2013.rīkojums Nr.58. (zaudējis spēku)

²⁷³ Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments. Apstiprināts LR Saeimā 26.10.2005.

²⁷⁴ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam. LR MK 04.07.2006. noteikumi Nr.564. (zaudējis spēku)

²⁷⁵ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Apstiprināts LR Saeimā 20.12.2012.

²⁷⁶ LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2011). Labas pārvaldības principu nodrošināšana publisko pakalpojumu sniegšanā. Rekomendāciju materiāls. Pieejams tiešsaistē: http://www.varam.gov.lv/in_site/tools/download.php?file=files/text/publikācijas/metod/eparv/LabasParvaldPrincPPsniegs.pdf [skatīts 06.02.2015.]

²⁷⁷ Lynn, L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.

²⁷⁸ Page, E.C. (2003). Farewell to the Weberian State? Classical Theory and Modern Bureaucracy. *Zeitschrift fur Staats und Europawissenschaften*, 1(4), 485-504.

²⁷⁹ Vilka, I. (2010). Modernas publiskās pārvaldes izaicinājumi un iespējas. *Seminārs “Publisko pakalpojumu sistēmas un pakalpojumu sniegšanas pilnveidošana”*. 10.12.2010. Rīga, Latvija.

Šāds valsts pārvaldes modelis bija atbilstošs industriāli attīstītās sabiedrības prasībām, ko raksturoja pārmaiņu salīdzinoši nesteidzīgā gaita, informācijas ierobežota pieejamība, t.i., tikai valsts pārvaldes hierarhijas augšpusē bija pieejama pietiekama informācija attiecīgu precīzu lēmumu pieņemšanai, darba tirgus struktūra, kas balstījās galvenokārt uz fizisku darbu ražošanā un lauksaimniecībā, iedzīvotāju pienākumi pret valsti un tās kopējo labumu kā arī citi 19.gadsimta un 20.gadsimta pirmās puses sabiedrības, ekonomikas un politikas raksturojumi. Arī vēl neilgi pēc Otrā pasaules kara beigām valstu un to politiskā dzīve attīstījās, gandrīz pilnībā pamatojoties uz valstu konstitūcijām un likumiem. Tie jaunajās demokrātiskajās sabiedrībās veidoja uzvedības noteikumus, kas bija juridiski saistoši ne tikai pilsoņiem un partijām, bet arī valstij un tās iestādēm.²⁸¹ Tomēr 20.gadsimta 60.gados līdz ar postmodernisma un postindustriālās sabiedrības attīstīšanos, ko cita starpā izteikti raksturoja arī izvēles iespēju nepieciešamība, pieauga sabiedrības pieprasījums pēc efektīvas valsts pārvaldes un birokrātijas mazināšanas, kā rezultātā izmaiņas arī valsts pārvaldes sistēmā kļuva arvien nepieciešamākas. Valsts pārvaldes iestādes savā darbībā un sadarbībā ar valsts iedzīvotājiem bija spiestas attālināties no valdošās politikas elites, lai iespēju robežās pienācīgi reaģētu uz augošo sabiedrības spiedienu un saglabātu efektivitāti. Valsts pārvaldes koncepts kļuva plašāks, iekļaujot politiku veidošanu un analīzi. Tāpat personāla resursu faktori kļuva nozīmīgāki valsts pārvaldē.²⁸² Attīstoties vadībzinātnes un ekonomikas zinātnes laukam par publisko pārvaldi, tajā sāka izmantot idejas arī no citām sociālajām zinātnēm, tai skaitā no psiholoģijas, antropoloģijas un socioloģijas.

Divi pasaulē vispopulārākie valsts pārvaldes reformu virzieni ir Jaunā publiskā pārvalde, kas sākās 20.gadsimta astoņdesmitajos gados Anglijas Apvienotajā Karalistē un valdības jaunizveide, kas aizsākās 20.gadsimta deviņdesmitajos gados ASV²⁸³, izmantojot uzņēmējdarbības principus valsts pārvaldes vadībā un ieviešot privātās uzņēmējdarbības sektoram līdzīgu pārvaldības sistēmu, tai skaitā stratēģiskās vadības un plānošanas īstenošanu, konkurences veicināšanu, orientēšanos uz klienta vajadzībām un darbības rezultātu, stratēģiju izstrādāšanu ar noteiktiem mērķiem un uzdevumiem, veicot valsts pārvaldes sistēmas decentralizāciju un citus principus, kas līdz tam bija pierādījuši savu efektivitāti privātās uzņēmējdarbības sektorā. Šādas valsts pārvaldes reformu nostādnes ir kalpojušas par stimulu valsts pārvaldības pamatu pārvērtēšanai, lielā mērā ņemot vērā privātā sektorā organizāciju

²⁸⁰ Petrescu, M., Popescu, D., Barbu, I., Dinescu, R. (2010). Public Management: between the Traditional and New Model. *Review of International Comparative Management*, 11(3), 408-415.

²⁸¹ Page, E.C. (2003). Farewell to the Weberian State? Classical Theory and Modern Bureaucracy. *Zeitschrift für Staats und Europawissenschaften*, 1(4), 485-504.

²⁸² Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.

²⁸³ Vanags, E., Vilka, I. (2007). Publiskās pārvaldes reformu vērtējums un tālākā attīstība. *Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne*, 717, 263-274.

attīstības piemērus²⁸⁴, tai skaitā, aicinājumi pāriet no valsts administrēšanas uz valsts menedžmentu, no birokrātiskas organizācijas uz horizontālām partnerības attiecībām un sadarbību, no iestāžu loģikas uz apkalpošanas loģiku, uz politikas funkciju sadalīšanu un pilsoņu apkalpošanu, uz valsts iestāžu funkciju daļēju nodošanu privātajam sektoram.

Valsts pārvaldes reformas joprojām turpinās daudzās pasaules valstīs arī mūsdienās, ieviešot jaunas idejas, uzlabojot un mainot politikas, procesus, struktūras, organizāciju vadības mehānismus un instrumentus, veicinot efektivitāti un risinot iekšējus un ārējus izaicinājumus un problēmas^{285, 286}, ko rada strauji mainīgās situācijas globālajā socioekonomiskajā un ģeopolitiskajā vidē.

Līdzīgi kā privātajā sektorā arī valsts pārvaldē viens no galvenajiem attīstības instrumentiem ir stratēģiskā plānošana.^{287, 288, 289} Lai gan viedokļi par to, kādai ir jābūt attīstības stratēģijai valsts sektorā, atšķiras, stratēģijas ir daudzām valsts pārvaldes iestādēm. Stratēģiskā plānošana un stratēģiskā vadība kā organizācijas attīstības instrumenti valsts pārvaldē ir cieši saistīti ar valsts pārvaldes un publiskās pārvaldes jēdzienu un kultūru kopumā, t.i., valsts pārvalde būtībā kalpo sabiedrībai un tai ir jāseko līdzīgai izmaiņām sabiedrībā, tās vērtībās, vajadzībās.²⁹⁰ Šādas, ar sabiedrības mainīgajām vajadzībām saskaņotas, pārmaiņas veido arī sabiedrības uzticību pret valsti.

Bieži galveno valsts pilnveidošanās virzienu sauc par valsts pārvaldes jaunās kultūras veidošanu, kas orientējas uz pilsoņiem.²⁹¹ Piemēram, Kanādas valdības plāns valsts pārvaldes reformēšanai deviņdesmito gadu beigās sastāvēja no 10% apmērā no izmaiņām likumdošanā, vēl 20% – no struktūru izmaiņām, taču 70% – no kultūras attiecību izmaiņām pašu valsts iestāžu vidē.^{292, 293} Savukārt, piemēram, Austrālijā, 2011.gadā tika izveidota Publisko pakalpojumu komisija (*Public Service Commission*), kuras viens no uzdevumiem ir veicināt tādu publisko pakalpojumu kultūru, kurā tiek novērtēta klientu apkalpošana, iniciatīva,

²⁸⁴ Putans, R., Nartisa, I., Muravska, T. (2012). Strategic Planning and Management in Governmental and Private Sector In Latvia: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement. *Journal of European Integration Studies*, 6, 240-248.

²⁸⁵ Matei, L., Chesaru, O.M. (2014), Implementation Guidelines of the New Public Management. Cases of Romania and Sweden. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 857-861.

²⁸⁶ Daglio, M., Gerson, D., Kitchen, H. (2015). *Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation*. Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”, Paris, 12-13 November 2014, 40.

²⁸⁷ Favoreu, C., Carassus, D., Maurel, C. (2015). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-19.

²⁸⁸ Head, B. W. (2015). Toward More “Evidence-Informed” Policy Making? *Public Administration Review*, 75(6), in press.

²⁸⁹ Ring, P.S., Perry, J.L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.

²⁹⁰ Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, pp.57-63, 578.

²⁹¹ Claver, E., Llopis, J., Gasco, L.J., Molina, H., Conca, J.F. (1999). Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455-464.

²⁹² Dwivedi, O.P., Gow, I.J. (1999). *From Bureaucracy to Public Management: The Administrative Culture of the Government of Canada*. University of Toronto Press, p.117, 192.

²⁹³ Institute of Public Administration of Canada (2000). *Citizens First 2000*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 87.

individuālā atbildība un rezultātu sasniegšana.²⁹⁴ Kopumā galvenais attīstības virziens ir saistīts ar valsts pārvaldības kultūras attīstību un uz tirgu orientētu administratīvo reformu attīstību, kā rezultātā arī valsts pārvaldes uzmanības centrā ir nokļuvis klients un viņa vajadzības.

Attīstības plānošana valsts pārvaldē Latvijā

Attīstības plānošanas sistēmas mērķis ir sekmēt valsts ilgtspējīgu un stabilu attīstību, kā arī iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanu. Attīstības plānošanai valsts pārvaldē Latvijā 2008.gadā tika pieņemts Attīstības plānošanas sistēmas likums²⁹⁵, uz kura pamata attīstības plānošanas sistēmas tiesiskajā ietvarā izšķir šādus valsts attīstības plānošanas dokumentu veidus^{296, 297}, kas pakārtoti ilgtermiņa konceptuālajam dokumentam “Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā”²⁹⁸, Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijai²⁹⁹ un Latvijas Nacionālajam attīstības plānam³⁰⁰:

- politikas plānošanas dokumenti, kuros nosaka mērķus, uzdevumus un rīcību vienas vai vairāku politikas jomu, nozaru vai apakšnozaru attīstības veicināšanai:
 - Pamatnostādnes, kuras izstrādā jaunu vidēja termiņa attīstības virzienu noteikšanai nozaru politikās;
 - Plāns, kuru izstrādā pamatā politikas (pamatnostādņu) ieviešanai vienā vai vairākās nozarēs;
 - Konceptuāls ziņojums, kuru izstrādā, ja nepieciešams izšķirties par rīcību iepriekš noteiktu nozaru politiku īstenošanā.
- institūciju vadības dokumenti, kuros atbilstoši attiecīgās institūcijas kompetencei nosaka attīstības plānošanas un budžeta plānošanas savstarpējo sasaisti un nodrošina attīstības plānošanas dokumentu pēctecīgu īstenošanu:
 - institūcijas darbības stratēģija;
 - institūcijas gada darba plāns.
- teritorijas attīstības plānošanas dokumenti, kuros nosaka attiecīgās teritorijas ilgtermiņa attīstības prioritātes un telpisko perspektīvu.³⁰¹

Stratēģiskās plānošanas kā attīstības vadības instrumenta būtiskums valsts pārvaldē Latvijā cita starpā ir ietverts arī Valsts pārvaldes iekārtas likumā, kura 41.panta otrās daļas

²⁹⁴ State of New South Wales, Australia. Public Service Commission (2014). *Annual report 2013-2014*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.psc.nsw.gov.au/about-us/annual-reports> [skatīts 01.09.2015.]

²⁹⁵ Attīstības plānošanas sistēmas likums: LR likums (2008).

²⁹⁶ Attīstības plānošanas sistēmas likums: LR likums (2008). 6.pants.

²⁹⁷ Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. MK 02.12.2014. noteikumi Nr.737.

²⁹⁸ Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā, ilgtermiņa konceptuālais dokuments. Apstiprināts LR Saeimā 26.10.2005.

²⁹⁹ Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.

³⁰⁰ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Apstiprināts LR Saeimā 20.12.2012.

³⁰¹ Pamatojoties uz normatīvo dokumentu analīzi, autora izstrādāta attīstības plānošanas sistēmas tiesiskā ietvara shēma iekļauta darba 3.pielikumā.

1.punktā³⁰² ir noteikts, ka publiska persona nevar deleģēt nozares politikas veidošanu un attīstības plānošanu.

Ar stratēģijas palīdzību valsts pārvaldes iestādes plāno savu darbību atbilstoši tās finansiālajām iespējām – balstoties uz Saeimā pieņemto budžetu. Balstoties uz institūcijas ārējās un iekšējās darbības vides un resursu analīzi, institūcija izvirza mērķus tās galvenajiem darbības virzieniem. Savukārt, lai mērītu mērķu sasniegšanas pakāpi, institūcija plāno rezultātus, raugoties, lai tiktu formulētas skaidras to definīcijas un nodrošināta pēctecība. Rezultātiem jābūt saskaņotiem ar plānošanas dokumentos uzstādītajiem mērķiem³⁰³ un tikai īpašos gadījumos ir pieļaujama rezultātu vārdiskā formulējuma un jēgas maiņa. Stratēģijas aktualizācijas procesā papildina rādītāju skaitliskās vērtības un norāda jaunākos datus par rādītāju izpildi. Beidzoties plānošanas ciklam, tiek paredzēts laikposms kvalitatīva stratēģijas novērtējuma veikšanai, kuru iekļauj institūcijas publiskajā pārskatā. Balstoties uz stratēģijā nospraustajām vidēja termiņa prioritātēm, institūcija izstrādā gada darba plānu, kas satur informāciju par konkrētiem pasākumiem (atbildīgajām struktūrvienībām un darbiniekiem) stratēģijā izvirzīto mērķu sasniegšanai.

Darbs pie stratēģiskās plānošanas sistēmas ieviešanas Latvijas valsts pārvaldes iestādēs tika uzsākts 2000.gadā, bet pieeja definēta 2001.gadā līdz ar Politikas plānošanas pamatnostādņu apstiprināšanu Ministru kabinetā. Attīstot stratēģiskās plānošanas sistēmu un instrumentus tās praktiskajai ieviešanai, 2003.gadā tika izstrādāti Metodiskie ieteikumi institūciju darbības stratēģiju izstrādei. Darbības stratēģija ir vidēja termiņa iestādes vadības dokuments, kas kļūst par neatņemamu institūcijas vidēja termiņa budžeta plānošanas sastāvdaļu, tādējādi saskaņojot iestādes stratēģisko mērķu un to īstenošanai nepieciešamo finanšu līdzekļu plānošanu.³⁰⁴ Zinātniskajā literatūrā publicēto pētījumu^{305, 306} rezultāti ir parādījuši, ka veids, kādā notiek organizāciju attīstības un stratēģiskā plānošana, ietekmē organizācijas panākumus. Šajos pētījumos secināts, ka, sasaistot stratēģisko plānošanu ar budžeta plānošanu un izmantojot stratēģiskās plānošanas principus organizācijas vadībā un darbībā, kā arī īstenojot stratēģijas rīcības plānā noteikto rezultatīvo rādītāju izpildes uzraudzību, organizācijas sasniedz labākus attīstības rezultātus.^{307, 308}

³⁰² Valsts pārvaldes iekārtas likums: LR likums (2010). Pamata redakcijā (2002): „...nozares politikas un attīstības stratēģijas plānošanu un apstiprināšanu”.

³⁰³ Drucker, P. F. (2006). *Managing for Results*, reissue edition, HarperBusiness, 256.

³⁰⁴ LR Valsts kanceleja (2012). Politikas ietekmes novērtēšana. Pieejams tiešsaistē: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/attistibas-planosana/ietekmes-novertesana/> [skatīts 27.02.2015.]

³⁰⁵ Berman, E.M., West, J. P. (1997). Productivity enhancement efforts in public and nonprofit organizations. *Public Productivity and Management Review*, 22, 207-219.

³⁰⁶ Poister, S., Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government. *Public Administration Review*, 65, 45-56.

³⁰⁷ Poister, H.T., Pitts, W.D., Edwards, H.L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.

³⁰⁸ Bryson, J.M., Berry, S.M., Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40, 495-521.

Stratēģiskās plānošanas galvenais princips Latvijā ir maksimāla esošo politikas plānošanas un budžeta veidošanas procesu integrācija un būtiskākais stratēģiskās plānošanas dokuments ir institūcijas darbības stratēģija. Stratēģiskās plānošanas procesa mērķis ir panākt lielāku valsts pārvaldes orientāciju uz rezultātiem un efektīvāku finanšu, materiāltehnisko un cilvēkresursu izmantošanu, uzstādot konkrētus mērķus un rezultātus. Ar stratēģijas palīdzību institūcija plāno savu darbību atbilstoši tās finansiālajām iespējām – balstoties uz Saeimā pieņemto budžetu. Balstoties uz institūcijas ārējās un iekšējās darbības vides un resursu analīzi, institūcija izvirza mērķus tās galvenajiem darbības virzieniem. Savukārt, lai mērītu mērķu sasniegšanas pakāpi, institūcija plāno rezultātus, raugoties, lai tiktu formulētas skaidras to definīcijas un nodrošināta pēctecība. Rezultātiem jābūt saskaņotiem ar plānošanas dokumentos uzstādītajiem mērķiem, un tikai īpašos gadījumos ir pieļaujama rezultātu vārdiskā formulējuma un jēgas maiņa. Stratēģijas aktualizācijas procesā papildina rādītāju skaitliskās vērtības un norāda jaunākos datus par rādītāju izpildi. Beidzoties plānošanas ciklam, tiek paredzēts laikposms kvalitatīva stratēģijas novērtējuma veikšanai, kuru iekļauj institūcijas publiskajā pārskatā. Balstoties uz stratēģijā nospraustajām vidēja termiņa prioritātēm, institūcija izstrādā gada darba plānu, kas satur informāciju par konkrētiem pasākumiem (atbildīgajām struktūrvienībām un darbiniekiem) stratēģijā izvirzīto mērķu sasniegšanai.³⁰⁹

Latvijas valsts pārvaldes stratēģiskās plānošanas sistēmas attīstībai var salīdzinoši skaidri izsekot normatīvo tiesību aktu līmenī. 2005.gadā Saeima apstiprināja ilgtermiņa konceptuālo dokumentu “Latvijas izaugsmes modelis: Cilvēks pirmajā vietā”³¹⁰, kas ar noturīgiem un arī nenoturīgiem panākumiem ir veicinājis dažādas iniciatīvas un aktivitātes Latvijas valsts pārvaldes stratēģiskās plānošanas procesā. Vienlaikus kā ES dalībvalsts Latvija pieņem un ievēro³¹¹ arī ES līmenī izstrādātos attīstības plānus un piedalās tajos noteikto mērķu sasniegšanā.

Tā piemēram, 2006.gada 14.oktobrī LR Ministru kabinets (MK) ar rīkojumu Nr.703 apstiprināja koncepciju “Par stratēģiskās plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē”, kas ietvēra Pasaules Bankas 2006.gada 10.-19.jūlija misijas laikā izteiktos priekšlikumus par vidēja termiņa budžeta un stratēģiskās plānošanas pilnveides iespējām Latvijā. Koncepcijas 4.2.punkts paredzēja, ka centrālās valsts iestādes katru gadu līdz 1.martam iesniedz Ministru kabinetā izstrādātās vai aktualizētas iestāžu darbības stratēģijas, tomēr jau tā paša 2006.gada decembrī tika veikti grozījumi, pagarinot šo termiņu

³⁰⁹ LR Valsts kanceleja (2012). Politikas ietekmes novērtēšana. Pieejams tiešsaistē: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/attistibas-planosana/ietekmes-novertesana/> [skatīts 27.02.2015.]

³¹⁰ Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments. Apstiprināts LR Saeimā 26.10.2005.

³¹¹ Medne, K. (2011). Stratēģijas „ES 2020” būtība un tās nozīme Latvijai. *Latvijas intereses Eiropas Savienībā*, 3, 7-21.

līdz 1.aprīlim, savukārt, 2007.gada 26.aprīlī ar MK rīkojumu šis termiņš tika pagarināts vēl līdz 1.septembrim. Šie grozījumi no vienas puses varēja būt kā sistēmas elastības rādītājs, t.i., valsts pārvalde ir pietiekami pielāgoties spējīga izmaiņām, kas ietekmē tās sistēmu, tomēr no šodienas skatu punkta raugoties uz koncepcijas dzīves ciklu, jāatzīst, ka šie grozījuma jau sākotnēji drīzāk norādīja uz trūkumiem iedzīvināt koncepciju reālajā darbā ilgākā termiņā. Centrālās valsts iestādes vidēja termiņā darbības stratēģijas izstrādāja līdz 2009.gadam, bet 2010.gadā sistēma jau vairs nestrādāja. Jāatzīst gan, ka arī šīs sistēmas 3 darbības gadu laikā ievērojami lielāks uzsvars tika likts uz tieši uz budžeta plānošanu nevis stratēģisko plānošanu.

Vēlāk, 2011.gada 4.janvārī ar MK instrukciju Nr.1 tika apstiprināta kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu³¹², kas izdota saskaņā ar MK 2009.gada 13.oktobra noteikumiem Nr.1178 par attīstības plānošanas dokumentu izstrādi un ietekmes izvērtēšanu³¹³, kas, savukārt, tika izdoti saskaņā ar Attīstības plānošanas sistēmas likuma³¹⁴ 11.panta piekto un sesto daļu, kuri deleģē LR Ministru kabinetu noteikt visu līmeņu, veidu un termiņu attīstības plānošanas dokumentus, tajos ietveramo saturu, to izstrādāšanas, apstiprināšanas, aktualizācijas, spēka zaudēšanas kārtību un darbības termiņu, kā arī attiecīgo pārskatu sniegšanas un sabiedrības līdzdalības kārtību³¹⁵, kā arī attīstības plānošanas dokumentu un tiesību aktu iespējamās ietekmes izvērtēšanas (izņemot stratēģisko ietekmes uz vidi novērtējumu) kārtību. 2015.gadā institūciju darbības stratēģijas izstrādāšanas un aktualizēšanas kārtība tika precizēta³¹⁶ atbilstoši arī precizēto attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumiem³¹⁷, kuri, savukārt, tika izdoti saskaņā ar iepriekš apskatītā Attīstības plānošanas sistēmas likuma³¹⁸ 11.panta piekto un sesto daļu. Pamatojoties uz normatīvo dokumentu analīzi, autora apkopota valsts un valsts pārvaldes attīstības plānošanas sistēmas tiesiskā ietvara attīstības antoloģija iekļauta 2.pielikumā un autora izstrādāta attīstības plānošanas sistēmas tiesiskā ietvara shēma 3.pielikumā.

Attīstības plānošanas sistēmas likuma īstenošanai LR Ministru kabinets ir izdevis arī virkni pakārtotu regulējošo tiesību aktu, galvenokārt, noteikumus, kas regulē attīstības dokumentu izstrādes, saskaņošanas, apstiprināšanas, ieviešanas, uzraudzības, ietekmes izvērtēšanas, aktualizēšanas un publiskās apspriešanas kārtību, tai skaitā, sabiedrības līdzdalības kārtību attīstības plānošanas procesā.

³¹² Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. MK 04.01.2011. instrukcija Nr.1.

³¹³ Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. MK 13.09.2009. noteikumi Nr.1178.

³¹⁴ Attīstības plānošanas sistēmas likums: LR likums (2008). Spēkā esošajā redakcijā.

³¹⁵ Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā. MK 25.08.2009. noteikumi Nr.970.

³¹⁶ Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. MK 28.04.2015. instrukcija Nr.3.

³¹⁷ Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. MK 02.12.2014. noteikumi Nr.737. 55.punkts.

³¹⁸ Attīstības plānošanas sistēmas likums: LR likums (2008). Spēkā esošajā redakcijā.

MK instrukcijas valsts centrālo iestāžu darbības stratēģijas izstrādāšanai, aktualizēšanai un novērtēšanai otrās daļas 8.punkts paredz šādas iestāžu darbības stratēģijas daļas: institūcijas darbības pilnvarojumu, politikas jomas (nozares, apakšnozares) vai funkcijas, institūcijas īstenotos darbības virzienus, esošās situācijas aprakstu, mērķus, politikas rezultātīvos rādītājus un to skaitliskās vērtības, svarīgākos vidēja termiņa plānošanas cikla uzdevumus, īstenošanas resursus, iesaistītās iestādes, plānoto vidējo amata vietu skaitu stratēģijas plānošanas ciklā katrā norādītajā iestādē, finanšu resursus, institūcijas prioritātes – institūcijas vissvarīgākās funkcijas vai uzdevumus, kuros koncentrēti stratēģijas plānošanas ciklam nozīmīgākie institūcijas resursi; institūcijas kompetencē esošo politikas jomu makroietekmes rezultātīvos rādītājus un to skaitliskās vērtības; darbības spēju izvērtējumu; valsts budžeta programmas kodu un nosaukumu; galvenās aktivitātes un izpildītājus; budžeta mērķi, kas saskaņots ar stratēģijas vispārīgajā daļā attiecīgajam darbības virzienam izvirzīto mērķi; darbības rezultātus; būtiskākos darba galaproduktus, pakalpojumus un preces; darbības rezultātīvos rādītājus un to skaitliskās vērtības; plānotos izdevumus.

Strukturējot Latvijas attīstības plānošanas dokumentāro hierarhiju atbilstoši Latvijas attīstības plānošanas sistēmas likumam³¹⁹, veidojas šāda aina:

(1) Izstrādājot attīstības plānošanas dokumentus, tos savstarpēji saskaņo un ievēro ilgtermiņa konceptuālo dokumentu “Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā”.

(2) Hierarhiski augstākais ilgtermiņa attīstības plānošanas dokuments ir Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija. Hierarhiski augstākais vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments ir Nacionālais attīstības plāns.

(3) Vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumentiem. Īstermiņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentiem.

(4) Vietējā līmeņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti reģionālā un nacionālā līmeņa attīstības plānošanas dokumentiem. Reģionālā līmeņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti nacionālā līmeņa attīstības plānošanas dokumentiem.

(5) Attīstības plānošanas dokumenti, kas izstrādāti konceptuāla lēmuma pieņemšanai vai nacionālās pozīcijas formulēšanai, ir hierarhiski pakārtoti šā panta otrajā daļā minētajiem attīstības plānošanas dokumentiem.

(6) Starptautiski ierosinātos attīstības plānošanas dokumentus iekļauj nacionālo plānošanas dokumentu hierarhijā, izvēloties atbilstošāko attīstības plānošanas dokumenta veidu. Pamatojoties uz normatīvo dokumentu analīzi, autora apkopota valsts un valsts pārvaldes attīstības plānošanas sistēmas tiesiskā ietvara attīstības antoloģija iekļauta

³¹⁹ Attīstības plānošanas sistēmas likums: LR likums (2008). Spēkā esošajā redakcijā. 9.pants.

2.pielikumā un autora izstrādāta attīstības plānošanas sistēmas tiesiskā ietvara shēma
3.pielikumā.

Kā redzams, Latvijas attīstības plānošanas kontekstā un procesā cilvēks ir pirmajā vietā³²⁰ – galvenais izaugsmes resurss ir iedzīvotāju zināšanas un gudrība, to prasmīga izmantošana, bet izaugsmes modeļa pamatā ir uz cilvēku centrēta pieeja. Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatprincipi un mērķi, tai skaitā, cilvēku labklājības un nodarbinātības jomās 2002.gadā tika apstiprināti dokumentā „Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes”³²¹, ko 2010.gadā aizstāja ar Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģiju 2030 (Latvija2030)³²², kas šobrīd tiek uzskatīts par galveno, hierarhiski augstāko ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumentu, bet hierarhiski augstākais vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments ir Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam³²³, kuru 2012.gada 20.decembrī apstiprināja LR Saeima. Cilvēkresursu attīstība ir plašs termins, kas sevī ietver gan optimāla personāla apjoma sasniegšanu kādam konkrētam mērķim, gan intelektuālās kapacitātes, korporatīvās kultūras un personisko izaugsmi, tai skaitā, darba spējas, zināšanas, attieksmes, darba ātrumu, kompetences, lojalitāti. Plānojot cilvēkresursu attīstību, parasti tiek prognozēti uzlabojumi gan, piemēram valsts pārvaldes iestāžu personāla skaitā, gan cilvēkresursu kvalitatīvajos rādītājos – motivācija, attieksme, zināšanas, spējas un citi rādītāji. Valsts attīstības plānos ar cilvēkresursu attīstību tiek saprasta valsts iedzīvotāju spēju, zināšanu, motivācijas un galu galā arī labklājības izaugsme.

Kaut gan valsts tiešās pārvaldes iestādēs Latvijā ir ieviesta vienota politikas plānošanas sistēma, joprojām pastāv atšķirīga izpratne par attīstības un politikas plānošanas dokumentu būtību un saturu. Politikas plānošanas dokumentos bieži vien vāji atspoguļoti plānotie rezultāti un nav norādīti mērāmi rezultātu rezultatīvie rādītāji, kas savukārt apgrūtina dokumenta *ex-post* izvērtēšanu. Tāpat bieži vien nepilnīgi ir veikta politikas ietekmes novērtēšana (kā *ex-ante*, tā arī *ex-post*), kas apdraud politikas īstenošanu kopumā un visatbilstošāko politikas īstenošanas instrumentu izvēli. Politikas ietekmes izvērtēšanā liela loma ir objektīvai datu vākšanai un neatkarīgajiem pētījumiem, kuru izmantošanai ir jāveicina sistēmas pilnveidošanās. Tāpēc, lai efektīvāk izmantotu valsts budžeta līdzekļus, ir nepieciešams uzlabot valsts iestāžu pasūtīto pētījumu koordināciju. Nereti politikas plānošanas dokumentu izstrādāšanai netiek atvēlēts pietiekoši ilgs laiks, kas ietekmē dokumenta kvalitāti un palēnina saskaņošanas procedūru. Arī pašos dokumentos tiek plānoti pasākumi, kuru izpildes termiņi nav sasniedzami, kā rezultātā rodas nepieciešamība grozīt apstiprinātos dokumentus. Viens no iespējamiem skaidrojumiem šai situācijai ir iestāžu

³²⁰ Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments. Apstiprināts LR Saeimā 26.10.2005.

³²¹ Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes. LR MK 15.08.2002. rīkojums Nr.436

³²² Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.

³²³ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Apstiprināts LR Saeimā 20.12.2012.

plānotāju nepietiekamā apmācība, kā arī bieža personāla mainība. Attīstības plānošanas sistēmas likums paredz noteikt tādu attīstības plānošanas sistēmu, kas sekmē valsts ilgtermiņu un stabili attīstību, kā arī iedzīvotāju dzīves kvalitātes uzlabošanu. Likums attiecas uz attīstības plānošanu Saeimā, Ministru kabinetā, valsts pārvaldes iestādēs, kas nav Ministru kabineta padotībā, tiešās valsts pārvaldes iestādēs, plānošanas reģionos un pašvaldībās, tādejādi sekmējot valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību attīstības plānošanas dokumentu savstarpējo saskaņotību. Attīstības plānošanas sistēmas likuma pieņemšana Saeimā nostiprina attīstības plānošanas dokumentu hierarhiju, sakārto attīstības plānošanas procesu valstī un nodrošina attīstības plānošanas sistēmas efektīvu vadību un koordināciju. Tāpat jāuzsver, ka saskaņā ar Attīstības plānošanas sistēmas likumu, attīstības plānošanas sistēma aptver gan politikas plānošanu, gan teritorijas attīstības plānošanu. Līdzšinējā plānošanas sistēmā viena no būtiskākajām problēmām bija sasaistes trūkums starp valsts, plānošanas reģionu un pašvaldību līmenī izstrādātajiem plānošanas dokumentiem.³²⁴ Šī problēma daļēji tika risināta, Ministru kabineta 2002.gada 12.marta noteikumos Nr.111 „Ministru kabineta kārtības rullis” iekļaujot prasību nozaru ministrijām, par to, ka izstrādājot nozaru politikas plānošanas dokumentus – pamatnostādnes un programmas – norādīt sasaisti ar plānošanas reģionu attīstības programmām. Tomēr šī prasība no nozaru ministriju puses tika izpildīta formāli, nevis pēc būtības.³²⁵ Ņemot vērā atšķirīgo izpratni par valsts stratēģiju un politikas plānošanas dokumentu veidiem, saturu un administrēšanas kārtību, Valsts kancelejas / Pārresoru koordinācijas centra politikas plānošanas dokumentu datu bāzē internetā nav uzskaitītas visas valsts pārvaldes iestādēs izstrādātās un izmantotās darbības stratēģijas. Turklāt, datu bāzē var uzskaitīt tikai Ministru kabinetā apstiprinātās vai Valsts kancelejai / Pārresoru koordinācijas centram nosūtītās valsts pārvaldes iestāžu stratēģijas. Līdz ar to kopējais valsts iestāžu stratēģiju skaits ir ievērojami lielāks, ņemot vērā, ka saskaņā ar Ministru kabineta kārtības rulli, Politikas plānošanas pamatnostādņēm, Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņēm un citiem valsts pārvaldes politikas un attīstības plānošanas dokumentiem un normatīvajiem aktiem, iestādes darbības stratēģijas būtu jāizstrādā visām valsts tiešās pārvaldes iestādēm, kuru skaits Latvijā ir ap 300. Turklāt visas valsts iestādes izstrādā ne tikai politikas plānošanas dokumentos un citos normatīvajos aktos noteiktās iestādes attīstības un darbības stratēģijas, bet arī savas kompetences ietvaros esošo valsts pārvaldes jautājumu un jomu darbības un attīstības stratēģijas.

Šāda valsts pārvaldē neskaidri identificēta un nesaskaņota attīstības plānošana un stratēģiju izstrādāšana norāda uz būtisku problēmu – valsts pārvaldes padotības iestāžu, valsts akciju sabiedrību, fondu, aģentūru un valsts tiešās pārvaldes iestāžu (ministrijas) stratēģijas praktiski ir nepieciešamas tikai pašai iestādei un tās attīstībai, bet valsts pārvaldes attīstības

³²⁴ Buligina, I., Putans, R., Sloka, B. (2014). Coherence of Work Based Learning and Regional Development in Latvia. *Economics & Business*, 25, 19-26.

³²⁵ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte. (Informatīvā daļa). MK 15.06.2010. rīkojums Nr.337.

plānošanā tām nav ietekmējoša un būtiska nozīme, neskatoties uz to, ka šo attīstības dokumentu izstrādī nosaka valsts politikas plānošanas dokumenti un citi normatīvie akti. Šī iemesla dēļ valsts pārvaldes padotības iestādes un atvasinātās publiskās iestādes nereti autonomi izstrādā savas mērķtiecīgas attīstības stratēģijas, iepriekš veicot teorētisko un praktisko izpēti, kā arī pieredzes apmaiņu.

Izpētot un analizējot valsts un valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentus un uz to pamata izdotos pakārtotos tiesību aktus – kārtības, instrukcijas – autors secina, ka lai gan attīstības plānošanas normatīvajos dokumentos var daļēji identificēt vairākas klientorientētas attīstības plānošanas pazīmes, tomēr tās tiek saistītas pamatā tikai ar pašu valsts pārvaldes iestāžu funkciju un uzdevumu izpildi, kas atsevišķos gadījumos tiek dēvēti par pakalpojumu nodrošināšanu, kā arī atsevišķas valsts pārvaldes iestādes vērtē klientu apmierinātību un organizē klientu apkalpošanu. Tomēr tikai atsevišķi normatīvie dokumenti ietver publiskā pakalpojuma jēdziena skaidrojumus, bet publisko pakalpojumu saņēmēji – klienti valsts pārvaldes un tās iestāžu attīstības dokumentos kopumā netiek definēti.

1.4. Klientorientētas attīstības plānošana un to ietekmējošie faktori

Uz pakalpojumiem un klientu apkalpošanu vērsta pieeja valsts pārvaldē tiek uzskatīta par vienu no labas pārvaldības stūrakmeņiem, jo tā ir vērsta uz pārvaldes efektivitāti, caurskatāmību un atbildību pret klientiem. Uz pakalpojumu sniegšanu orientētas valsts pārvaldes veidošanas principi ir iestrādāti ANO, Pasaules bankas, Starptautiskā valūtas fonda, Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas, ES un citu starptautisko organizāciju attīstības plānošanas dokumentos.³²⁶ Šo principu īstenošana kalpo arī par pamatu dažādiem indeksiem demokrātijas un valsts pārvaldes kvalitātes noteikšanā.

Šajā apakšnodaļā autors analizē klientorientētas pieejas nozīmi attīstības plānošanā, tai skaitā, apskata šīs pieejas integrēšanas iespējas attīstības plānošanā. Apakšnodaļā tiek analizēta arī sistēmiskā valsts pārvaldes vide, kurā tiek veikta attīstības plānošana, kā arī šīs vides saistība ar klienta konceptu valsts pārvaldē, pamatojot birokrātiskas sistēmas un tās sarežģītības nepieciešamību.

Klientorientētas pieejas nozīme attīstības plānošanā

Valsts pārvaldes klientu apkalpošanas izpratne Latvijā aptuveni kopš Latvijas pievienošanās Eiropas Savienībai 2004.gadā ir daudzus aspektos pietuvojusies privātā sektora klientu apkalpošanas koncepta izpratnei, ko lielā mērā ir veidojis gan sabiedrības pieprasījums pēc modernas valsts pārvaldes, gan arī pašas valsts pārvaldes attīstības centieni. Līdz 2004.gadam, kad Latvijas Republika kļuva par ES dalībvalsti un arī vēl dažus gadu pēc tam,

³²⁶ Krustiņa, I., Auliciema, I. (2014). *Klientu apkalpošana un pakalpojumu pārvaldība pašvaldībā*. Rīgas pilsētas pašvaldības prezentācija LR Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldības komisijai 16.12.2014., 4.slaidis, 23. Pieejams tiešsaistē: <http://ej.uz/titaniaaeimaPPL> [skatīts 06.01.2016.].

bija ļoti neliels skaits cilvēku un viedokļu, pat nerunājot par institūcijām, kas atzina klientu apkalpošanu valsts institūcijās, kā arī pilsoņus un valsts pakalpojumu saņēmējus kā klientus. Protams, to nevar attiecināt pilnīgi uz visu valsts pārvaldi – piemēram, Valsts Sociālās apdrošināšanas aģentūra veica savu pirmo klientu apmierinātības aptauju 1998.gadā.³²⁷ Cits būtisks fakts šajā izņēmuma gadījumā bija tas, ka aptauja tika veikta ārpus pakalpojumā, kas, atbilstoši valsts pārvaldes reformu teorijai un zinātniskajai literatūrai, norāda uz papildus labo praksi Valsts Sociālās apdrošināšanas aģentūrā. Tomēr kopumā valsts pārvaldē ierastākie jēdzieni, kas tika izmantoti šajā laikā, bija iedzīvotāji, pilsoņi, nodokļu maksātāji, sabiedrība, cilvēki, indivīdi un citi apzīmējumi, bet ne klienti. Terminoloģijā, kas raksturoja funkcionālo mijiedarbību starp valsts pārvaldi un sabiedrības indivīdiem, ietilpa tādi jēdzieni kā funkcijas, uzdevumi un saistības no valsts puses un pienākumi, tiesības, nodokļu saistības u.c. no sabiedrības puses, bet arī šeit trūka tādu jēdzienu kā publiskie pakalpojumi vai klientu apkalpošana, nemaz nerunājot par klientu apmierinātību. Citiem vārdiem, tolaik valsts pārvalde un tās institūcijas kopumā neidentificēja klientus kā savu funkciju un uzdevumu mērķa grupu.

Taču, kopš aptuveni 2006.gada situācija terminoloģijas jomā ir būtiski mainījusies. Pastāv daudzi valsts pārvaldes institūciju izdoti dokumenti, atskaites, stratēģijas, preses relīzes un citi rakstiski materiāli, kas satur neskaitāmus jēdzienus, kuru izcelsme saistīta ar “klients” un “pakalpojums” dažādās kombinācijās un situācijās – klientorientēts, klientu apmierinātība, klientu apkalpošana, klientu apmācība, attiecības ar klientiem, klientu apkalpošanas vide, klientu loma un nozīme, publiskie pakalpojumi un daudzi citi. Lai arī sākotnēji tikai terminoloģiski, tomēr ir ļoti būtiski, ka valsts pārvaldē tiek izmantoti tie paši jēdzieni, kas savu efektivitāti jau pierādījuši privātajā sektorā. Tomēr līdzīgas terminoloģijas izmantošana ir tikai viens solis pretī tik vēlamajam augstas kvalitātes klientu apkalpošanas procesam un tā rezultātam – apmierinātam klientam. Tas norāda, ka valsts pārvaldes klienta koncepta izpratne Latvijā ir pietuvojusies šī koncepta izpratnei privātajā sektorā, līdz ar to ir pietuvojusies arī valsts pārvaldes klientu gaidām un pieprasījumam.

Pastāv plaši izplatīts uzskats, ka birokrātija ir viena no lietām, ko necieš klients – īpaši redzama, populāra un visbiežāk kaitinošākā tā ir valsts iestādēs. Tomēr birokrātiju nevar vērtēt kā labu, sliktu, jauku vai nepatīkamu. Detalizētāka birokrātijas definīcija ir sniegta zemāk šajā sadaļā. Neskatoties uz to, birokrātija līdz ar šo plaši izplatīto uzskatu ir valsts pārvaldes trūkums. Lai gan arī lielās privātā sektora organizācijās pastāv birokrātija, tomēr šīs privātā sektora organizācijas tiek uzskatītas par efektīvākām un vairāk orientētām uz klientu.

³²⁷ Konceptija iedzīvotājiem sniedzamo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai valsts un pašvaldību institūcijās (“Informācijas un pakalpojumu centru” ieviešana). LR MK 14.12.1999. rīkojums Nr.70. 7.pielikums. Pēfjuma "Klientu apmierinātība ar VSAA teritoriālo filiāļu sniegtajiem pakalpojumiem" rezultāti. Pieejams tiešsaistē: http://www3.acadlib.lv/greydoc/Pakalpojumu_kvalitates_uzlabosanas_koncepcija/pielikums_7.doc [skatīts 06.02.2016.]

Galvenais faktors, kas izskaidro šo atšķirību, ir elastība – privātā sektora organizācijas elastīgāk pielāgo birokrātiju mainīgajām klientu prasībām. Minētā kopīgas terminoloģijas izmantošana attiecībā uz klienta konceptu valsts pārvaldē un privātajā sektorā, īpaši šīs terminoloģijas izmantošana valsts pārvaldes dokumentos, ir daļa no birokrātijas – struktūras un noteikumu kopuma, kas paredzēti darbības kontrolēšanai parasti lielās organizācijās un valsts pārvaldē. Organizācijas struktūra ir loģiskas, savstarpēji saistītas attiecības³²⁸ starp vadības līmeņiem un struktūrvienībām, kas ir veidotas tā, lai organizācija varētu sasniegt savus mērķus ar maksimālu efektivitāti. Organizācijas struktūras būtība ir nodrošināt attiecības, ar kuru palīdzību vadītājs var koordinēt notiekošās aktivitātes un dažādu funkciju izpildi, pilnībā izmantojot organizācijas prasmes, zināšanas, kompetences un resursus. Lai sasniegtu mērķus un izpildītu noteiktos uzdevumus, valsts iestāžu struktūras ir balstītas uz atbildības deleģēšanas un orientācijas uz rezultātu principiem. Atbildība par mērķu sasniegšanu un uzdevumu izpildi tiek deleģēta konkrētām amatpersonām un struktūrvienībām, nodrošinot tām nepieciešamos resursus. Funkciju un uzdevumu izpilde ir balstīta uz noteiktiem likumiem, noteikumiem, instrukcijām un pilnvarām. Visi šie birokrātiskā modeļa elementi – darba dalīšana, hierarhija un kvalifikācijas prasības – ietekmē organizācijas darba efektivitāti. Atbildība par rezultātiem ir vadītāja kopējā atbildība par visu mērķu sasniegšanu, kā arī funkciju un uzdevumu izpildi, kurā ir iesaistīts liels skaits pakļauto darbinieku un struktūrvienību.

Valsts iestāžu darbu būtiski ietekmē virkne ekonomisko, politisko, tehnoloģisko un sociālo faktoru, ieskaitot globalizāciju un pieaugošo pieprasījumu pēc nemateriālām vērtībām un pakalpojumiem, kas var radīt valsts iestāžu funkciju un uzdevumu apjoma un dažādības pieaugumu. Izpildot vienīgi noteiktās funkcijas, bet neplānojot un neieviešot izmaiņas, pastāv risks atpalikt un netikt līdzī privātā biznesa videi, kurā notiek aizvien lielākas un lielākas pārmaiņas. Neatbilstība mainīgajai un līdz ar to arī jaunajai sociāli ekonomiskajai situācijai var novest pie organizācijas misijas un uzdevuma neizpildes, piemēram, attiecībā uz dažādiem drošības jautājumiem vai nodokļu saistībām. Ar šiem draudiem Latvija sastapās pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu beigās. Šajā laikā bija jāievieš un arī tika ieviestas daudz valsts pārvaldes reformas. Valsts iestādēm bija jāveic struktūras un pilnvaru deleģēšanas sistēmas decentralizācija un jāpārvērtē noteikumi un vērtības, lai mainītos no birokrātiskām un iekšēji centrētām organizācijām uz ārēji orientētiem partneriem un valsts pārvaldes komandas spēlētājiem ar kopīgu mērķa grupu – sabiedrību, klientiem. Pirmais solis organizācijas

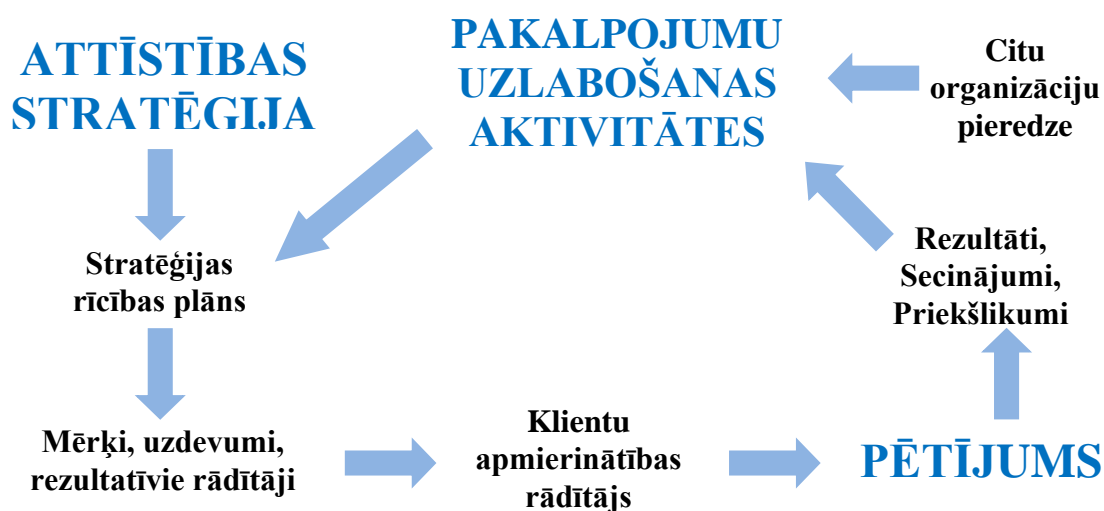
³²⁸ Hill, C.W.L., Jones, G.R., Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Boston, New York, South-Western College Publications, 11th edition, p.512, 896.

attīstībā ir tās vadības izpratne par nepieciešamību mainīties³²⁹, kas veido spēcīgu impulsu attīstības plānošanai un organizācijas darbinieku motivācijai un līdzdalībai pārmaiņu procesā.

Klienta, valsts pakalpojuma saņēmēja, nozīme un efektīva pakalpojumu sniegšana un klientu apkalpošana valsts pārvaldē Latvijā un ES ir noteikta dažādos attīstības dokumentos un tajos izvirzītajos mērķos un uzdevumos, kuros uzsvērta publisko pakalpojumu pieejamības paplašināšana, valsts birokrātisko procedūru vienkāršošana, kā arī informāciju un komunikāciju tehnoloģiju izmantošana publisko pakalpojumu sniegšanā.^{330, 331, 332} Lai veicinātu sabiedrības vēlmi sniegt ieguldījumu kopējā labklājībā un sabiedrības lojalitāti pret valsti, ir būtiski nodrošināt valsts pārvaldes klientiem iespēju ērti un ātri saņemt valsts pakalpojumus un veikt saistību izpildi.

Klientorientētas pieejas integrēšana attīstības plānošanā

Klientu apmierinātības un pakalpojumu uzlabošanas plānošana, galvenokārt, ir atkarīga no stratēģiskās plānošanas. Zemāk atspoguļots organizācijas stratēģiskās plānošanas un klientu apkalpošanas mijiedarbības piemērs (1.4.attēls).



1.4.attēls. Klientorientētas attīstības plānošanas metodoloģija.

Avots: Autora izstrādāts attēls, pamatojoties uz zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīzi, kā arī gadījumu izpēti.^{333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344}

³²⁹ Turpat.

³³⁰ ES Parlaments (2006). Eiropas Parlamenta rezolūcija par Eiropas informācijas sabiedrību izaugsmei un nodarbinātībai. 2005/2167(INI).

³³¹ UNDESA. (2014). *United Nations e-Government Survey 2014. E-Government for the Future We Want*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, USA, 284. Pieejams tiešsaistē: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf [skatīts 29.12.2015.]

³³² Jesmin, I. (2015). The Future of Government Communication. *The Gulf Today*, 20(254), p.18.

³³³ Ferlie, E., Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York, Routledge, 252.

³³⁴ Putans, R., Nartisa, I., Muravska T. (2012). Strategic Planning and Management in Governmental And Private Sector In Latvia: Comparative Analysis And Opportunities For Improvement. *European Integration Studies*, 6, 240-248.

³³⁵ Briggs, L. (2013). Citizens, Customers, Clients or Unwilling Clients? Different and effective strategies for citizen-centric delivery. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, pp.83.-94, 220.

³³⁶ Bryson, J.M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass, pp.57-63, 578.

Klientorientētas attīstības plānošanas process var tikt veidots 3 secīgos soļos:

1. Attīstības plānošanas dokumenta – stratēģijas – izstrāde.

Attīstības plānošanas dokumenta – stratēģijas – sagatavošana un izstrāde var aizņemt laika periodu līdz pat diviem gadiem. Tas ietver informācijas savākšanu, citu organizāciju pieredzes un labākās prakses apzināšanu, iekšējās un ārējās konsultācijas, komandas veidošanu, jaunu zināšanu iegūšanu un jaunu personīgo prasmju attīstīšanu, tai skaitā, arī tādu kas sākotnēji var tikt uzskatītas par nevajadzīgām un nesaistītām ar attiecīgās organizācijas vai valsts pārvaldes nozares pamatdarbību, tomēr vēlāk var izrādīties ļoti būtiskas. Tās ir tādas zināšanas un iemaņas kā gramatika, valodniecība, spēja klausīties, pieklājība, komandas darbs, pārmaiņu vadīšana, personīgās un profesionālās ambīcijas, vēlme izprast un izmainīt lietas, elastība, spēja analizēt cilvēkus un informāciju. Ārvalstu konsultantu un partneru iesaistīšanās ir īpaši būtiska valsts institūcijām, kuras darbojas starptautiskajā vidē. Eiropas Savienības ietvaros tas padara gandrīz visas valsts iestādes par starptautiskām organizācijām. Tajā pat laikā, lai uzturētu saikni starp valsts iestādēm, publisko pārvaldi un akadēmisko un zinātnisko vidi, kas tiek uzskatīts par labu veidu valsts pārvaldes darbības efektivitātes uzlabošanai, viena no labākās prakses metodēm ir sadarbība ar akadēmiskās un zinātniskās jomas organizācijām, piemēram, universitātēm un citām zinātniskajām institūcijām. Piemēram, Igaunijas valdība sadarbībā ar Igaunijas Zinātņu akadēmiju izstrādāja Igaunijas attīstības stratēģiju “Uz zināšanām balstīta Igaunija 2002-2006”³⁴⁵. Sadarbība bija efektīva, kā rezultātā arī nākamā perioda izaugsmes stratēģija “Uz zināšanām balstīta Igaunija 2007-2013” tika izstrādāta sadarbībā ar Igaunijas Zinātņu akadēmiju un akadēmija piedalās tās īstenošanā. Lai arī nav pierādīts, ka tas ir būtisks un ietekmējošs izaugsmes un efektīvas valsts administrācijas faktors, tā tiek uzskatīta par labu praksi, īpaši attiecībā uz mijiedarbību starp valsts iestādēm un sabiedrību. Turklāt Igaunijas valsts pārvalde un tās e-valdība ir tikusi īpaši

³³⁷ Hill, C.W.L., Jones, G.R., Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Boston, New York, South-Western College Publications, 11th edition, p.512, 896.

³³⁸ Bourgon, J. (2010). The history and future of nation-building? Building capacity for public results. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 197-218.

³³⁹ Jakobsen, M. (2013). Can government initiatives increase citizen coproduction? Results of a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 27-54.

³⁴⁰ Daunoriene, A., Zekevičienė, A. (2015). A Reference Model of Public Institutions' Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality. *Engineering Economics*, 26(4), pp.423, 422-430.

³⁴¹ Franklin, L.L., Arul, H. (2014). A Comparative Study On Customers' Satisfaction In Service Quality Dimensions Among Public Sectors Banks And Private Sectors Banks in Chennai City. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 1(6), 41-55.

³⁴² Holum, M.L., Jakobsen, T.G. (2016). Inter-Municipal Cooperation and Satisfaction with Services: Evidence from the Norwegian Citizen Study. *International Journal of Public Administration*, Published online before printing in 15 January 2016, doi: 10.1080/01900692.2015.1029132.

³⁴³ Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. MK 28.04.2015. instrukcija Nr.3.

³⁴⁴ Konceptija iedzīvotājiem sniedzamo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai valsts un pašvaldību institūcijās (“Informācijas un pakalpojumu centru” ieviešana). LR MK 14.12.1999. rīkojums Nr.70. 7.pielikums. Pētījuma "Klientu apmierinātība ar VSAA teritoriālo filiāļu sniegtajiem pakalpojumiem" rezultāti. Pieejams tiešsaistē: http://www3.acadlib.lv/greydoc/Pakalpojumu_kvalitates_uzlabosanas_koncepcija/pielikums_7.doc [skatīts 06.02.2016.]

³⁴⁵ Tiits, M., Pihl, T. (2002). IST R&D and innovation in Estonia. Working Paper. Pieejams tiešsaistē: http://www.innovation.lv/ino2/publications/eVikings_RTD_in_ICT_final.pdf. [skatīts 14.12.2014.]

pozitīvi novērtēta no vairāku Eiropas Savienības dalībvalstu un Eiropas Padomes valstu puses. Līdz ar to, ja visa sistēma darbojas labi, ir vērts mācīties no sistēmas posmiem, kas šajā gadījumā ir sadarbība starp valsts iestādēm un zinātnisko jomu.

Izmantojot visas minētās prasmes un zināšanas, var tikt sagatavots kvalitatīvs dokuments, kurš ietver misiju, vīziju, principus un vērtības, mērķus un uzdevumus, kā arī to izpildes rezultatīvos rādītājus. “Kvalitatīvs” šajā gadījumā nozīmē, ka dokumenta saturs, forma un valoda apmierina tā izstrādātājus un klientus, tai skaitā, iekšējos un ārējos klientus, dokuments ir pievilcīgs, saistošs un pozitīvi izaicinošs klientiem; ietver tādas tehniskas lietas kā skaidru misiju, izaicinošu vīziju, ne vairāk kā 3-5 mērķus, kuri ir formulēti ne garāk kā 7-11 vārdos, izmērāmus rezultatīvos rādītājus un pievilcīgu vizuālo izskatu. Izstrādātās stratēģijas klienti galvenokārt ir organizācijas darbinieki, kā arī organizācijas augstākā vadība un pārraugošās institūcijas, piemēram, valdība un organizācijas partneri, kas valsts pārvaldē ir citas valsts institūcijas. Latvijas VID attīstības stratēģija³⁴⁶ un Igaunijas Nodokļu un muitas administrācijas attīstības stratēģijas³⁴⁷ var tikt uzskatītas par labāko praksi savā jomā.

Papildus īsam un skaidram stratēģiskās misijas, vīzijas, principu un vērtību, mērķu un galveno uzdevumu, kā arī to izpildes rezultatīvo rādītāju formulējumam, kas kopā veido stratēģijas kodolu, nepieciešams pievienot paplašinātāku un konkrētāku dokumentu – stratēģijas ieviešanas rīcības plānu, kurā iekļautas detalizētākas aktivitātes un rezultatīvie rādītāji dažādās organizācijas darbības jomās. Ņemot vērā apkopoto informāciju par citu organizāciju pieredzi un labāko praksi, starp citiem uzdevumiem un rezultatīvajiem rādītājiem jābūt arī tādiem, kas attiecas uz klientu servisa un klientu apmierinātības uzlabošanu, kuru nepieciešams novērtēt. Definējot rezultatīvos rādītājus, kuri vidējā un ilgākā termiņā parādīs stratēģijas ieviešanas attīstības dinamiku, atkal ir būtiski piesaistīt ārvalstu konsultantus un partnerus, kas valsts iestāžu gadījumā ir citu valstu pārvaldes iestādes un starptautiskās institūcijas, piemēram, Eiropas Statistikas birojs Eurostat, Eiropas augstāko revīzijas iestāžu organizācija un citas asociācijas un organizācijas. Tas ir būtiski rezultātu salīdzināšanai tālākos posmos, lai palīdzētu vienkāršāk identificēt labāko praksi, kā arī nozīmīgi starptautiskajai sadarbībai starp organizācijām, kuras veic līdzīgas funkcijas, lai varētu koordinēti darboties ES kopējā tirgū, piemēram, uzraudzīt un kontrolēt četru Eiropas brīvību. Kustību ES kopējā tirgū, cīnīties pret nodokļu krāpšanu kopējā tirgū un nodrošināt citus kopīgus jautājumus. Kopīgu stratēģisko rezultatīvo rādītāju skaits starp dažādu valstu pārvaldes institūcijām un starptautiskajām organizācijām ir visai atšķirīgs.

³⁴⁶ LR VID attīstības stratēģija 2007-2009. Pieejams tiešsaistē: <http://www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=1242> [skatīts 03.09.2015.]

³⁴⁷ Igaunijas nodokļu un muitas pārvaldes stratēģiskie plāni 2005-2008 un 2009-2012. Pieejami tiešsaistē: <http://www.emta.ee/doc.php?24938>; <http://www.emta.ee/doc.php?24939> [skatīts 03.09.2015.]

Lai arī tiešais kvantitatīvais stratēģijas izstrādes procesa iznākums ir viens vai vairāki rakstiski dokumenti, tomēr kopumā ir ievērojami vairāk nemateriālu iznākumu un ieguvumu cilvēkiem un organizācijai, ko nevar vienkārši aprēķināt, novērtēt un izteikt skaitļos, bet kas ir pamanāmi citos veidos – kā attieksme, domāšanas veids, izpratne par lietām un teorijām un plānošanas veids, kas ietver paredzamo izmaiņu prognozes ekonomikā un saistītajās jomās. Jaunā paaudze, jaunā ēra un menedžments nākotnes sabiedrībā ir tēmas, kas šobrīd ir ļoti aktuālas starp stratēģiskās plānošanas teorētiķiem un praktiķiem. Līdz šim viņu prognozes ir piepildījušās un izklausās loģiski pamatotas. Piemēram, 20.gadsimta astoņdesmitajos un deviņdesmitajos gados valsts pārvaldes nodrošinātās funkcijas mainījās, radās pakalpojumi, tika palielināta konkurence. Tomēr 20 gadu īsā periodā starptautiskais pakalpojumu tirgus ir pārņēmis lielu daļu iepriekšējo valdības funkciju, tādējādi pārveidojot iepriekšējās funkcijas par komercpakalpojumiem, kā piemēram sabiedriskais transports, komunālo pakalpojumu apsaimniekošana, telekomunikācijas u.c., kas ir ietekmējis valsts iedzīvotāju dzīves kvalitāti.³⁴⁸ Amerikāņu ekonomists un futurologs Džeremijš Rifkins (*Jeremy Rifkin*)³⁴⁹ paredz, ka nākamajā publiskās pārvaldes evolūcijas posmā sabiedrībā notiks ļoti plašas diskusijas par to, vai, samazinoties valdības varai un ietekmei tādējādi atļaujot komercijai kļūt par galveno faktoru jeb starpnieku cilvēciskajās attiecībās, tiks pienācīgi nodrošinātas sabiedrības kopējās vajadzības, ko šobrīd lielā mērā pārrauga un koordinē valsts pārvalde. Tomēr citi zinātnieki^{350, 351, 352, 353} norāda, ka līdz ar sabiedrības lomas būtisku pieaugumu valsts pārvaldes attīstībā, tai skaitā, publisko pakalpojumu kopražošanā, valsts pārvalde, komercdarbība un sabiedrība būs spējīgi pielāgoties jaunajiem apstākļiem, jo lielā mērā būs paši tos radījuši.

Pirmā soļa beigās vai salīdzinoši īsu brīdi pēc stratēģijas izstrādes ir nepieciešams organizēt sabiedrisko attiecību aktivitātes, lai ar stratēģiju iepazīstinātu tās klientus, kas šajā gadījumā vairāk nozīmē organizācijas iekšējo klientus – tās darbiniekus, bet ietver arī iestādes sadarbības partnerus, ārējos klientus un valsts pārvaldē arī uzraugošās iestādes. Tas var ietvert sanāksmju organizēšanu vai informācijas publicēšanu, izmantojot organizācijas iekšējos komunikācijas kanālus. Jaunas stratēģiskās informācijas nodošanai vienmēr ir labāk izmantot jaunas metodes. Jaunas metodes ietekmēs klientus vēl pirms viņi būs redzējuši pašus

³⁴⁸ Boggio, M. (2016). From public to mixed ownership in local public services provision: an empirical analysis. *Local Government Studies*, Published online 24 Feb 2016, doi: 10.1080/03003930.2016.1146138.

³⁴⁹ Rifkin, J. (2004). *The Age of Access*, TarcherPerigee, p.14, 312.

³⁵⁰ Brandsen, T., Pestoff, V., Verschuere, B. (2012). Co-production as a maturing concept. In Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds) *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York, Routledge, 1-12, 424.

³⁵¹ Alford, J. (2013). Engaging Citizens in Co-producing Service Outcomes. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, pp.75-82, 220.

³⁵² Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583 - 598.

³⁵³ Pearson, O. (2015). *Co-Producing The School? A Case Study Of Youth Participation In Time Banking*. Doctoral (Ph.D.) Dissertation, Cardiff University, UK, pp.15-20, 346.

dokumentus vai saņēmuši informāciju. Tas ļauj viņiem justies un būt iesaistītiem attīstības plānošanas procesā, kas var būt izšķiroši, lai plānotais attīstības koncepts un tā stratēģija tiktu pieņemta visos organizācijas iekšējās darba vides mikroklimatos, kas savukārt novedīs pie darbinieku iesaistīšanās stratēģisko mērķu sasniegšanā un uzdevumu izpildē, tai skaitā, organizācijai tik svarīgā jomā kā tās klientu apmierinātībā, kas izteikti atkarīga no organizācijas darbiniekiem.³⁵⁴ Piemēram, Latvijas VID attīstības stratēģija 2008-2010 tika publicēta iekšējā intraneta mājas lapā un sešus mēnešus vēlāk tika veikta pirmā, ļoti precīzi koordinētā e-aptauja, lai saņemtu atgriezenisko saikni. Rezultāti bija ļoti labi vienai no lielākajām valsts pārvaldes iestādēm, kas nodarbina vairāk kā 5'000 darbiniekus, – trīs stundu laikā, kamēr aptauja bija pieejama elektroniskajā vidē, tajā piedalījās vairāk kā puse darbinieku un vairāk kā 80% izteica pateicību un vēlmi iesaistīties, atzīstot kopīgos organizācijas principus un vērtības, kā arī savu lomu mērķu sasniegšanā un virzībā uz stratēģisko vīziju.

2.Klientu apmierinātības pētīšana.

Otrais solis ir klientu apmierinātības pētījums. Lai kalpotu sabiedrībai un palīdzētu indivīdiem izpildīt valsts noteiktās saistības un pienākumus, ir ļoti būtiski uzlabot valsts pārvaldes iestāžu sniegto pakalpojumu kvalitāti, kā arī ar klientiem veidot attiecības, kuras ir balstītas uz savstarpējo cieņu un sapratni. Sabiedrības lepnums par valsts pārvaldes iestāžu darbu ir svarīgs un nepieciešams gan sabiedrībai, gan valsts pārvaldes iestādēm. Klientu apmierinātības pētījumi ir organizācijas nepieciešamība uzturēt saikni ar klientiem un identificēt viņu vajadzības, kuras paši klienti var pat nepazināt. Organizācija, kura koncentrējas uz saviem klientiem, vēlētos tos redzēt apmierinātus. Tādēļ ir būtiski noskaidrot, kas klientiem ir būtiskākā lieta sadarbībā ar organizāciju – vienkārša valoda un patīkama attieksme, klientu apmācība, darbinieku kompetence u.c. Klientu apmierinātības pētījumi ir organizācijas solis ceļā uz sadarbību ar klientiem. Pētījuma mērķis ir novērtēt klientu apmierinātību, identificējot problemātiskos jautājumus un veikt detalizētu klientu apmierinātības analīzi pa gadiem, veidiem, vecumu, kā arī izstrādāt priekšlikumus, kurās jomās un kādā veidā uzlabot sadarbību ar klientiem un palielināt klientu apmierinātību.

Klientu apmierinātības pētījumu veikšanas dinamika parāda arī iepriekš pieminēto organizācijas elastības faktoru. Pētījuma metožu pilnveidošana un analīzes profilu paplašināšana ir no vienas puses loģisks un ļoti racionāls attīstības lēmums. No otras puses valsts pārvaldes iestādēm, kuras nodarbina lielu darbinieku skaitu, šis ir būtisks rādītājs un arī zināms izaicinājums spējai strauji mainīties un izmantot jaunākās darba metodes.

³⁵⁴ Pandey, S.K., Davis, R.S., Pandey, S., Peng, S. (2015). Transformational Leadership And The Use Of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired To Serve Larger Public Purposes? *Public Administration* 93(1), 87-104.

Organizācijas stratēģiskās plānošanas un klientu apkalpošanas mijiedarbības otrā posma beigās, kad dati ir savākti, izanalizēti un interpretēti, pētījuma rezultāti tiek izteikti secinājumos un ieteikumos. Līdzīgi kā tas bija stratēģijas izstrādes procesā, arī otrā posma beigās nepieciešams organizēt sabiedrisko attiecību aktivitātes, lai iepazīstinātu ar pētījuma rezultātiem, kā arī izteiktu pateicību un atzinību organizācijas vadībai, uzraudzītājiem, partneriem (ieskaitot partnerus no akadēmiskās un zinātniskās jomas), kā arī visbūtiskāk – organizācijas klientiem. Tas galvenokārt ietver informācijas publicēšanu organizācijas iekšējos un ārējos informācijas kanālos – preses relīzes iekšējās un ārējās interneta mājas lapās, pētījuma materiālu publicēšanu nacionālajās un, ja iespējams, ārvalstu datu bāzēs, uzstāšanos starptautiskās konferencēs u.c. Tajā pat laikā un atkal līdzīgi kā tas bija stratēģijas izstrādes procesā, ir būtiski akadēmiskajā vidē prezentēt pētījuma ziņojumus, metodoloģiju, analīzi, rezultātus, kā arī citus soļus un pētījuma iznākumus, lai uzturētu saikni starp valsts iestādēm, publisko pārvaldi kopumā un zinātnisko jomu, t.i., iekļaut pētījuma soļus un rezultātus kā daļu no studiju kursiem, programmām un priekšmetiem universitātēs un zinātniskajās konferencēs.

3. Rīcības plāns – klientu apkalpošanas uzlabošanas aktivitātes

Pēc tam, kad pētījuma rezultāti ir izteikti secinājumos un priekšlikumos, un ar tiem ir iepazīstināta vadība, partneri un klienti, tos nepieciešams pārveidot nākamajā organizācijas stratēģiskās plānošanas un klientu apkalpošanas mijiedarbības solī – identificēt klientu apkalpošanas uzlabošanas aktivitātes³⁵⁵, kas balstītas uz pētījuma komentāros izteiktajiem klientu viedokļiem, kā arī datu analīzi un identificētajām sakarībām starp organizācijas darbību un klientu apmierinātību. Šīs aktivitātes ir pilnībā atkarīgas no katras organizācijas biznesa procesu specifikas un sniegtajiem pakalpojumiem, tomēr ir daži nemainīgi secinājumi, priekšnoteikumi un kopīgie aspekti klientu apkalpošanas uzlabošanas aktivitāšu organizēšanā. Šie aspekti galvenokārt ir saistīti ar dažādu klientu grupu dažādiem viedokļiem un vajadzībām neatkarīgi no fakta, ka sniegtais pakalpojums paliek nemainīgs. Klientu apkalpošanas pilnveidošanas aktivitātes būtu jāorganizē, koncentrējoties tieši uz identificētajām klientu grupām jeb segmentiem, kas, piemēram, ietver arī informatīvo materiālu strukturēšanu atbilstoši klientu mērķa grupām tā, lai katra klientu grupa saņemtu tieši tai paredzēto informāciju.

Jauniem klientiem ar sadarbības pieredzi līdz 2 gadiem kopumā ir ļoti nekonkrēts viedoklis, jo šai klientu grupai nav pieredzes saistībā ar organizācijas pakalpojumiem un to izmaiņām laika gaitā. Šī ir organizācijas iespēja izveidot šo viedokli un padarīt šīs grupas klientus apmierinātus, izmantojot precīzāku un rūpīgāku klientu apkalpošanas pieeju nekā ar

³⁵⁵ Daunoriene, A., Zekevičienė, A. (2015). A Reference Model of Public Institutions' Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality. *Engineering Economics*, 26(4), pp.425-426, 422-430.

pieredzējušākiem klientiem, kuru viedoklis ir labāks, jo 5 gadu vai ilgākas sadarbības laikā šie klienti ir pieredzējuši izmaiņas tehnoloģijās, procedūrās, iespējās, pakalpojumos, apkalpošanā un salīdzina tagadējo viedokli ar to, kas viņiem bija pirms pieciem vai vairāk gadiem.

Cita būtiska klientu mērķa grupa ir klienti, kuru business ir funkcionāli līdzīgs vai cieši saistīts ar attiecīgās valsts pārvaldes institūcijas veikto. Citiem vārdiem sakot, šiem klientiem ir daudz vairāk zināšanu par organizācijas funkcijām un procesiem nekā citām klientu grupām un bieži vien pat vairāk nekā pašas organizācijas speciālistiem. Piemēram, grāmatvedības konsultāciju uzņēmumi būtu jāuzskata par atsevišķu nodokļu administrācijas mērķa grupu, privātos drošības uzņēmumus par atsevišķu klientu grupu valsts pārvaldes institūcijām drošības jomā, piemēram, policijai vai robežsardzei, vai privātos juridiskos uzņēmumus – valsts pārvaldes institūcijām juridiskajā jomā u.c. Sajūtot zināmu konkurenci cīņā par klientiem, par tēlu sabiedrībā par zināšanu līmeni, šie klienti novērtē organizāciju negatīvi, bet ir praktiski neiespējami to uzlabot, izņemot gadījumu, kad šie specifiskie pakalpojumi tiek nodoti ārpalpojuma, ja tas ir iespējams.

Tāpat arī klienti, kuri ir pieraduši pie elektroniskajiem pakalpojumiem, novērtē organizācijas pakalpojumus negatīvāk, ja kaut viens no piedāvātajiem pakalpojumiem nevar tikt saņemts elektroniski³⁵⁶, līdz ar to šī ir atsevišķa specifiska mērķa grupa organizācijas klientu apkalpošanas aktivitātēs.

Neatkarīgi no fakta, ka visvērtīgākais ir viedoklis, kurš ir iegūts no personiskās pieredzes, arī masu medijiem ir stipra un pieaugoša ietekme uz sabiedrības attieksmi un viedokli, kas padara arī masu medijus par visai specifisku organizācijas klientu mērķa grupu, pret kuru nepieciešams atbilstoši izturēties.

Lai klientu apkalpošanas uzlabošanas aktivitāšu ieviešana būtu organizēta sistēma, nevis tikai kļūdu labošana, organizācijai būtu nepieciešams detalizētāk izpētīt iespējamus cēloņus novērtējumam, ko sniedz apmierinātākie klienti, lai piemērotu tos pārējo klientu attieksmes un apmierinātības līmeņa uzlabošanai. Citiem vārdiem, iestādei jāpievērš vienlīdz liela uzmanība gan tam, kā uzlabot pakalpojumus ar viszemāk novērtēto kvalitāti, gan tam, kas dara klientus apmierinātus un laimīgus³⁵⁷. Savukārt, visaugstāk novērtētos pakalpojumus būtu vēlams padarīt vēl ērtākus un pievilcīgākus, piemēram, vienkāršot dokumentu formas, padarīt pakalpojuma saņemšanas procesu elektronisku vai veikt citus nelielus uzlabojumus. Tā rezultātā kopējā klientu apmierinātība un organizācijas tēls sabiedrībā uzlabosies.³⁵⁸

³⁵⁶ Scott, M., DeLone, W., Golden, W. (2015). Measuring eGovernment success: a public value approach. *European Journal of Information Systems*, 25(1), in press, advance online publication 8 December 2015, doi: 10.1057/ejis.2015.11.

³⁵⁷ Hertog, den P., Aa, van der W., Jong, de M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 12(4), 490-514.

³⁵⁸ Savoldelli, A., Misuraca, G., Codagnone, C. (2013). Measuring the Public Value of e-Government: The eGEP2.0 Model. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 373-388.

Vienlaikus klientu lojalitātes noturēšanai neapšaubāmi būtiski ir veikt nekavējošus uzlabojumus pakalpojumos ar viszemāko novērtējumu.

Klienta koncepta attīstību ietekmē arī tendences globalizācijas kontekstā, kas būtiski palielina dažādu valstu klientu izvēles iespējas izvēlēties dažādus pakalpojumu sniedzējus, tai skaitā, dažādas valsts pārvaldes kā pakalpojumu sniedzējus. Iedzīvotāju migrācija ir arī valsts pārvaldes klientu migrācija, kas daudzām valstīm rada klientu skaita samazināšanos. Šis process ievērojami aktualizējās kopš 2004.gada, īpaši Austrumeiropas valstīs, kurās līdz ar iestāšanos ES būtiski palielinājās valsts pārvaldes iestāžu konkurence un valsts pārvaldes klientiem pavērās plašākas un salīdzinoši viegli izmantojamas izvēles iespējas attiecībā uz valsts pārvaldes pakalpojumu sniedzēji izvēli citās valstīs. Sākoties šim procesam, klientus zaudējošās valstīs neveica rezultatīvas aktivitātes iedzīvotāju – klientu – noturēšanai un atgriešanai valstī. Tikai 2008.gada beigās, kad cita starpā arī vispārējās finanšu un ekonomikas krīzes ietekmē, tika identificēta reāla ekonomikas atdzišana un lejupslīde un valdības sāka izjust nodokļu ieņēmumu samazinājumu, kuru neapšaubāmi ietekmēja arī iedzīvotāju emigrācija jeb klientu samazināšanās par vairāk nekā 15% (no gandrīz 892`967 darba ņēmējiem 2004.gadā līdz 732`594 darba ņēmējiem 2009.gada sākumā³⁵⁹), tika sākts darbs pie krīzes stratēģiju un atveseļošanās plānu veidošanas, tai skaitā, pieauga diskusijas par iedzīvotāju – valsts pārvaldes klientu – emigrāciju un atgriešanās motivāciju un iespējām.

Valsts pārvaldei ir kapacitāte sniegt pareizos pakalpojumus – nodrošināt taisnīgu un godīgu sabiedrības – savu klientu – interešu aizsardzību un sabalansētu vajadzību apmierināšanu; savukārt, klientiem ir kapacitāte radīt pievienoto vērtību un resursus kopīgajam sabiedriskajam labumam. Abu kapacitāšu integrēta izmantošana padara valsts pārvaldes klienta konceptu vitāli svarīgu, lai tas būtu būtiska daļa no valsts pārvaldes stratēģiskās attīstības plānošanas.

³⁵⁹ Darba ņēmēju skaita statistika no VID interneta mājas lapas. Pieejams tiešsaistē: <http://www.vid.gov.lv/default.aspx?tabid=11&id=78&hl=1&IzveleId=970&periodsId=3397> [skatīts 03.06.2010].

2. JAUNATNES KĀ VALSTS PĀRVALDES KLIENTU LOMAS NOVĒRTĒJUMS

Jaunieši ir ietekmīga un svarīga sabiedrības daļa, svarīga valsts pārvaldes klientu mērķa grupa un lielā mērā dažādos aspektos nozīmē valsts nākotni. Jauniešu vērtīborientācija, nodomi, motivācija, demotivācija, kā arī iesaistīšanās un līdzdalība publiskajā pārvaldē ir aktuāls jautājums gan Latvijā, gan Eiropas Savienībā kopumā, gan daudzās citās pasaules valstīs.

Šajā nodaļā, izmantojot zinātnisko literatūru un normatīvos dokumentus, autors pēta un analizē jaunatnes definējumu un to lomas nozīmi valsts pārvaldes attīstības plānošanas sistēmas ietvaros, tai skaitā jauniešu kā valsts pārvaldes klientu mērķa grupas vietu tiesiskā regulējuma ietvarā, kā arī analizē jauniešu līdzdalību valsts pārvaldes procesos un jauniešu iesaistīšanos ietekmējošos faktoros.

2.1. Jaunatnes nozīmes definējums valsts pārvaldes attīstībā

Jaunatnes nozīmes jēdziens un sabiedrības kā arī valsts pārvaldes priekšstats par jauniešiem, jaunatnes nozīmi un lomu valsts pārvaldes attīstībā ir būtiski mainījies pēdējo desmitgažu laikā. No vienas puses šīs priekšstata izmaiņas ir notikušas līdz ar socio-ekonomiskajām izmaiņām Eiropā un arī citur pasaulē pēc 2.pasaules kara – tā dēvētajā Eiropas zelta laikmetā (*golden age*) no 20.gadsimta četrdesmito gadu beigām līdz septiņdesmito gadu pirmajai pusei, kad notika strauja ekonomiskā attīstība un tika radītas daudz jaunas darba vietas, kā rezultātā daudz jauniešu uzsāka patstāvīgu nodarbinātības un ģimenes dzīvi līdz ar izglītības iegūšanu vai uzreiz tās pēc pabeigšanas. Taču, līdz ar ekonomiskās izaugsmes tempa samazināšanos 20.gadsimta septiņdesmitajos gados, citu seku starpā samazinājās arī jauniešu iespējas salīdzinoši viegli un ātri iegūt darbu, kas attiecīgi veicināja, piemēram, to, ka jaunieši vēlākā vecumā uzsāka patstāvīgu dzīvi ar pastāvīgiem ienākumiem darba tirgū, kā arī veicināja valsts atbalsta programmu veidošanos jauniešu nodarbinātības sekmēšanai un nodarbinātības politikas reformas kopumā. Lai atbrīvotu vietu jauniešiem darba tirgū, daudzas Eiropas valstis samazināja noteikto pensionēšanās vecumu, īpaši valsts sektorā nodarbinātajiem.^{360, 361, 362} Šie ekonomiskie iemesli, savukārt, veicināja

³⁶⁰ Taylor, P. (2013). *Older Workers in an Ageing Society: Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar Pub., p.187., p.225, 276.

³⁶¹ Burtless, G., Whitehouse, E., Toft, C. (2012). *Pension Reform, Retirement Ages, and Labour Supply in the United States and the European Union (EU15) 1950-2060*. Working Paper, University of Kassel, Department of Economics, Germany, pp.3., 10, 46. Pieejams tiešsaistē: <http://www.parisschoolofeconomics.eu/docs/ydepot/semin/texte1213/TOF2012PEN.pdf> [skatīts 14.04.2016.]

³⁶² Chomik, R., E.R.Whitehouse. (2010). Trends in Pension Eligibility Ages and Life Expectancy, 1950-2050, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No.105, OECD Publishing, pp.14-21, 28. Pieejams tiešsaistē: <http://dx.doi.org/10.1787/5km68fzhs2q4-en> [skatīts 14.04.2016.]

izmaiņas arī sabiedrībā pieņemtajās sociālajās normās par pārejas posmu jauniešu dzīvesdarbībā starp izglītības iegūšanu un nodarbinātību, tai skaitā par vecāku māju pamešanu un patstāvīgas dzīves uzsākšanu, par ģimenes veidošanu, par darba iegūšanu.^{363, 364, 365} No otras puses sabiedrības un valsts pārvaldes priekšstata izmaiņas par jauniešiem, jaunatnes nozīmi un lomu valsts pārvaldes attīstībā veicināja izpratnes palielināšanās par jaunatni kā valsts, tai skaitā valsts pārvaldes attīstības *resursu*. Piemēram, īpaši Austrumeiropas valstīs pēc sociālistisko sabiedrību sabrukuma daudzi cerēja, ka tieši jaunieši beidzot paveiks valsts politisko transformāciju labākai pasaulei.³⁶⁶ Priekšstata maiņa šajā virzienā ir veicinājusi izmaiņas valsts pārvaldes darbā ar jauniešiem arī tādā virzienā, ka, piemēram, viens no vispārattīstītiem jaunatnes attīstības pamatprincipiem ir tāds, ka ilgspējīgi pozitīvi rezultāti jauniešu dzīvē ir labāk sasniedzami caur atbalstu, vērtīborientācijas veidošanu un vadību, iespēju piedāvāšanu un iesaistīšanu³⁶⁷, nevis pasākumu kopumu, kuru mērķis orientēts uz problēmu novēršanu.^{368, 369} Šim principam seko daudzas pasaules valstis, to savienības un starptautiskās organizācijas, veicinot un īstenojot valsts jaunatnes politiku caur dažādām valsts atbalsta programmām un aktivitātēm jauniešiem.

Valsts vispārējais ilgtermiņa mērķis valsts pārvaldības attīstības plānošanā ir valsts ilgspēja un tās iedzīvotāju labklājība un izaugsme, kuras neatņemama un īpaši nozīmīga daļa ir valsts jaunatne. Valsts jaunieši reprezentē specifisku, lielu un stratēģiski nozīmīgu valsts pārvaldes klientu grupu. Jaunatne vienmēr ir bijusi nozīmīga valsts un sabiedrības daļa – „bērni ir mūsu nākotne”, „jaunatne ir valsts nākotne” ir populāri saukļi, ko nereti var dzirdēt dažādās diskusijās par sabiedrības un valsts attīstību nākotnē. Bērni un jaunieši ir nācijas vitalitātes un ilgspējas rezerve, tās tagadne un nākotne. Jaunieši nomainīs tagadējo paaudzi un ieņems viņu vietu darba tirgū. Jauniešu līdzdalības motivācija ir galvenais jauniešu izaugsmes faktors³⁷⁰, kas ir izteikti būtisks priekšnosacījums valsts pārvaldes attīstībai un sabiedrības labklājībai.^{371, 372} Tāpēc ir svarīgi, lai paaudžu nomaina būtu atbilstoša kā

³⁶³ Settersten, R.A., Ray, B. (2010). What's Going on with Young People Today? The Long and Twisting Path to Adulthood. *The Future of Children*, 20(1), 19-41.

³⁶⁴ Arnett, J.J. (2012). *Adolescence and Emerging Adulthood: A Cultural Approach*. Pearson Press (5th edition), pp.7-12, 504.

³⁶⁵ Andvig, E., Svano, K., Borg, M. (2016). Gaining a Foothold: How Housing and Belonging Support Youth-at-Risk in Getting a Grip on Adulthood. *Open Journal of Social Sciences*, 4(1), p.27, 26-37.

³⁶⁶ Schwartz, M., Winkel, H. (eds) (2015). *Eastern European Youth Cultures in a Global Context*. Palgrave Macmillan UK, p.17, 352.

³⁶⁷ Reiter, H., Steiner, C. (2015). Fast Forward to Capitalism? Accelerated Youth in Post-Socialism. In Schwartz, M., Winkel, H. (eds) (2015). *Eastern European Youth Cultures in a Global Context*. Palgrave Macmillan UK, pp.64-80, 352.

³⁶⁸ Miranda, C.E. (2015). *Integration Of Positive Youth Development In Community-Based Youth Development Organizations*. Dissertation, Boston University, pp.10-21, 284.

³⁶⁹ Roberts, K. (2015). Youth Cultures and the Formation of a New Political Generation in Eastern Europe. In Schwartz, M., Winkel, H. (eds) (2015). *Eastern European Youth Cultures in a Global Context*. Palgrave Macmillan UK, pp.45-63, 352.

³⁷⁰ Maatta, M., Aaltonen, S. (2016). Between rights and obligations – rethinking youth participation at the margins. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(3/4), pp.15-20, 1-31.

³⁷¹ Konstantinovskiy D.L., Popova E.S. (2015). *Youth, labor market and expansion of higher education*. *Sociological Studies*, 11, 37-48.

kvantitatīvi, tā arī kvalitatīvi. Statistikas dati liecina, ka situācija Latvijā šajā ziņā nav labvēlīga.³⁷³ Piemēram, 2018.gadā salīdzinot ar 2009.gadu samazinājums vecuma grupā no 15-19 gadiem prognozēts lielāks par 30 % un 2048.gadā pat tuvu 50%. Būtisks faktors, kas ietekmē iedzīvotāju skaita izmaiņas, ir pastāvīgo iedzīvotāju migrācija, kur visaugstākais negatīvais migrācijas saldo ir tieši personām vecuma grupā no 20 līdz 29 gadiem, tādējādi visaugstākais emigrējošo pastāvīgo iedzīvotāju skaits ir tieši jauniešiem. Ņemot vērā minēto var droši secināt, ka turpmākajos gados jauniešu skaits Latvijā pastāvīgi samazināsies.³⁷⁴ Atbilstoši Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģijā līdz 2030.gadam (Latvija 2030)³⁷⁵ aprakstītajai tuvākās nākotnes situācijai Latvijas sabiedrībā, kas būtiski atšķirsies no tās, kāda ir šobrīd – valstī dzīvos aptuveni 2 miljoni iedzīvotāju, vairums būs vecāki par 45 gadiem, bet jau 2020. Gadā pensijas vecuma cilvēku būs vairāk nekā bērnu un jauniešu vecumā līdz 18 gadiem – jaunieši ir jāuzlūko kā īpaši nozīmīga mūsu sabiedrības grupa.³⁷⁶ Kā norāda LR IZM valsts sekretāre Sanda Liepiņa, „situāciju Latvijā vidējā un ilgtermiņā ļoti būtiski ietekmēs mūsu jauniešu lēmumi par to, kur un kādu izglītību iegūt, kādas prasmes apgūt, kurā valstī dzīvot un strādāt, kurās sociālajās, politiskajās un brīvā laika aktivitātēs iesaistīties u.c. Savukārt jauniešu lēmumi lielā mērā būs atkarīgi no politikas veidotāju un īstenotāju pieņemtajiem lēmumiem, kas ietekmēs jauniešu izglītības, brīvā laika, pašrealizācijas un citas iespējas.”³⁷⁷ Jaunieši ir tā sabiedrības daļa, kas drīz kļūs par vecākiem, valsts vadītājiem, uzņēmējiem, skolotājiem – nākotnes pieaugušajiem. Tāpēc Latvijas jaunatnes politika, kas cita starpā tiek analizēta tālāk šajā nodaļā, sevī ietver jautājumus, kas attiecas uz jauniešiem tagad, jo jauniešu attīstība un ieguldījums tajos lielā mērā noteiks nākotnes sabiedrības kvalitāti³⁷⁸, kas lielā mērā raksturos “šodien” nosprausto valsts attīstības ilgtermiņa mērķu (valsts ilgtermiņa, iedzīvotāju labklājība, izaugsme) sasniegšanu vai nesasniegšanu.

Arī zinātniskajā literatūrā tiek pievērsta liela uzmanība dažādiem ar jaunatni, jauniešu attīstību un līdzdalību saistītiem sociāliem un ekonomiskiem aspektiem, un jauniešu iesaistīšanos valsts pārvaldes procesos un darba tirgū valsts pārvaldes institūcijās, tai skaitā, personāla atlases, darbā iekārtošanās un darba stabilitātes aspektiem³⁷⁹, jauniešus sociālo

³⁷² Shafranov-Kutsev G.F. (2015). Contemporary challenges and realities of professional orientation efforts within the system ‘school – university – labor market’. *Political Studies*, 1, 120-128.

³⁷³ LR Centrālā statistikas pārvalde. (2014). *Jaunieši Latvijā*, 6.lpp., 136.

³⁷⁴ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018. gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

³⁷⁵ Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.

³⁷⁶ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2013). Pētījums “Jaunieši Latvijā 2008-2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība”, 3.lpp., 84.

³⁷⁷ Liepiņa, S. (2013). Izdevuma „Jaunieši Latvijā 2008-2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība” atvēršanas pasākuma relīze, 11.12.2013. Pieejams tiešsaistē: <http://www.jaunatneslietas.lv/jaunumi/1470-notiks-izdevuma-jauniesi-latvija-2008-2013-aktivitate-mobilitate-lidzdaliba-atversanas-pasakums> [skatīts 20.12.2015.]

³⁷⁸ Medene, L. (2012). *Ieguldījums jaunatnē – Latvijas nākotnes garants*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.vienotiba.lv/jaunumi/blogi/ieguldijums-jaunatne--latvijas-nakotnes-garants/> [skatīts 20.12.2015.]

³⁷⁹ Colley, L. (2011). The Passing of Youth: How Removal of Traditional Youth Recruitment Policies Contributed to the Ageing of Public Service Workforces. *Labour History*, 101(1), 177-193.

līdzdalību motivējošiem faktoriem³⁸⁰, darba atalgojuma faktoriem³⁸¹, karjeras un izaugsmes faktoriem^{382, 383}, izglītības, kvalifikācijas un specializācijas faktoriem^{384, 385, 386, 387}, apmācību faktoriem darba vietā³⁸⁸, darba apstākļiem³⁸⁹, jauniešu intereses līmeni strādāt valsts pārvaldes jomā atbilstoši savai izglītībai^{390, 391}, citām socio-ekonomiskajām un kultūras vērtībām^{392, 393, 394, 395, 396} un pat jauniešu nodomus ietekmējošiem pensionēšanās faktoriem.^{397, 398} Turpmākajā analīzē, papildus politikas dokumentiem, autors iespēju robežās izmanto Latvijā veiktos pētījumus, kas skar jauniešus, tomēr teorētisko analīzi autors lielā mērā balsta uz pētījumiem, kas vairāk pieejami ārvalstu zinātniskajā literatūrā.

Valsts jaunatnes politiku ietekmē daudzi darbības virzieni, jo jauniešu dzīve ir saistīta ar visu valsts politiku jomām. Tā neaptver tikai izglītības un ar izglītošanos saistītus jautājumus – jaunatnes politikas jautājumi ir saistīti arī ar nodarbinātības, brīvā laika izmantošanas, veselības, labklājības un citiem aspektiem, tāpēc tā ir starpnozaru politika, ko īsteno dažādas valsts pārvaldes un pašvaldību institūcijas, jaunatnes organizācijas, biedrības

³⁸⁰ Colley, L., Price, R. (2015). Future Public Service Capacity: Employment of Young People into Australian Public Service during the GFC. *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 324-335.

³⁸¹ O'Halloran, P.L. (2012). Performance Pay and Employee Turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674.

³⁸² Bach, S., Bordogna, L. (2011). Varieties of New Public Management or Alternative Models? The Reform of Public Service Employment Relations in Industrialized Democracies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294.

³⁸³ Juul, I., Kersh, N. (2015). Vocational Education and Training (VET) as a Career Path for Young People: Making Choices in England and Denmark. *Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies (LLAKES) Research Paper*, 52, p.17, 37.

³⁸⁴ Kaestner, R., Sasso, A.L., Yarnoff, B. (2013). Youth Employment and Subsistence Use. *Social Science Research*, 42, 169-185.

³⁸⁵ Linn, P.L., Ferguson, J., Egart, K. (2004). Career Exploration via Cooperative Education and Lifespan Occupational Choice. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 430-447.

³⁸⁶ Rippingale, J. (2015). In Pursuit of a Common Values Base for Working with Young People in Formal, Informal and Social Learning. In Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (eds) *Socially Just, Radical Alternatives for Education and Youth Work Practice*, 127-144, 271.

³⁸⁷ Зубок Ю. А., Чупров В. И. (2015). Молодые специалисты: проблема подготовки и положение на рынке труда. *Социологические исследования*, 5, 114-122.

³⁸⁸ Price, R., McDonald, P., Bailey, J., Pini, B. (2011). A Majority Experience: Young People's Encounters with the Labour Market. *Young People at Work*, 1-17.

³⁸⁹ Creed, P.A., Patton, W., Hood, M. (2010). Career Development and Personal Functioning Differences between Work-bound and Non-work Bound Students. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 37-41.

³⁹⁰ Balu, P.E., Margina, O., Ratezanu, I.V. (2014). Evaluation of graduate perception of career development prospects in the public sector. *Quality - Access to Success*, 15(1), 473-479.

³⁹¹ Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (2015). The Case for Re-Imagining Ways of Working with Young People in Education and Youth Work. In Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (eds) *Socially Just, Radical Alternatives for Education and Youth Work Practice*, 1-16, 271.

³⁹² Ļevina, J., Mārtinsons, K., Mihailova, S., Gintere, I. (2015). *Characteristics of Personal Value-Meaning Systems of Latvian Youths in 1998, 2005, 2010 and 2015: A Comparative Study*. Proceedings of Rezeknes Augstskola Conferences, International Scientific Conference "Society, Integration, Education - SIE2015", 3, 576-587.

³⁹³ Pauliņa-Kravale, M., Iliško, Dz., Oļehnoviča, E. (2013). Values Orientation Approach to the Educational Process: The Temporal Dimension. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 3285-3290.

³⁹⁴ Jurgena, I., Mikainis Z., Keviša, I. (2013). Issues and Solutions in Citizenship Education – the Education of Values in Extracurricular Activities in the Crisis Situation in Latvia. *Proceedings of the CiCe Fifteenth Annual conference "Identities and Citizenship Education: Controversy, crisis and challenges."*, Londond, UK, 81-90.

³⁹⁵ Souto-Otero, M. (2016). Young People's Views of the Outcomes of Non-Formal Education in Youth Organisations: Its Effects on Human, Social and Psychological Capital, Employability and Employment. *Journal of Youth Studies*, advance online publication 8 January 2016, doi:10.1080/13676261.2015.1123234, 1-19.

³⁹⁶ Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A. (2015.) *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē*, (Pētījuma pasūtītājs: Valsts Kanceleja), 94.-116.lpp., 210.

³⁹⁷ Friend, Z. (2004). The Retirement Epidemic: Recruiting Young People into Public Service. *Public Management*, 96(9), 22-25.

³⁹⁸ Colley, L. (2012). How Did Public Services Fare? A Review of Australian State Public Service Labour Markets during the Global Financial Crisis. *Journal of Industrial Relations*, 54(5), 612-636.

un nodibinājumi, un tās izstrādē un īstenošanā līdzdarbojas paši jaunieši. Daudzās valstīs, tai skaitā Latvijā, šī vispusīgā pieeja attiecībā uz jauniešiem tiek noteikta ar likumu. Latvijas Jaunatnes likuma 2.¹ pantā noteikts, ka jaunatnes politika ir visās valsts politikas jomās īstenojamu mērķtiecīgu darbību kopums, kas veicina jauniešu pilnvērtīgu un vispusīgu attīstību, iekļaušanos sabiedrībā un dzīves kvalitātes uzlabošanu, turklāt valsts jaunatnes politiku īsteno valsts pārvaldes iestādes un pašvaldību iestādes atbilstoši savai kompetencei, kā arī jaunatnes organizācijas un citas fiziskās un juridiskās personas.³⁹⁹ Likuma mērķis ir uzlabot jauniešu – personu vecumā no 13 līdz 25 gadiem – dzīves kvalitāti, veicinot viņu iniciatīvas, darba tikumu un patriotismu, līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē, kā arī atbalstot darbu ar jaunatni⁴⁰⁰, kas ir uz jauniešiem orientēts plānotu praktisku pasākumu kopums, nodrošinot jauniešu vērtīborientācijas veidošanu un vispārcilvēcisko vērtību nostiprināšanu.⁴⁰¹ Tāpat likumā noteikts, ka valsts pārvaldes iestādes, atbilstoši savai kompetencei īstenojot jaunatnes politiku, izvērtē attiecīgās nozares politikas ietekmi uz jaunatni, kā arī nodrošina jaunatnes organizācijām iespēju iesaistīties jaunatnes politiku ietekmējošu lēmumu apspriešanā pirms to pieņemšanas.⁴⁰² Kopumā, analizējot Latvijas valsts jaunatnes likumu, kā arī attīstības plānošanas dokumentus, tai skaitā arī politikas plānošanas dokumentus⁴⁰³ un tajos iekļautās tiesību normas un sagaidāmos rezultātus, kas saistīti ar valsts jaunatni un jauniešiem (sk. 2.2.tabula), autors secina, ka jauniešiem Latvijā lielā mērā tiek piedāvāta un arī tiek sagaidīta aktīva pilsoniskā un sociālā līdzdalība, tādējādi gan piedaloties valsts attīstībā, gan arī zināmā mērā uzņemoties atbildību par savu, sabiedrības un valsts labklājību un izaugsmi nākotnē.

Zinātniskajā literatūrā jauniešu lomu pilsoniskās līdzdalības kontekstā bieži apzīmē kā `jaunos pieaugušos` vai `topošos pilsoņus` (no angļu – *becoming citizens*)⁴⁰⁴, kuru pilsoniskās un sabiedriskās līdzdalības nodomus un rīcību būtiski ietekmē `pieaugušo` valstiskās piederības un politiskās aktivitātes redzējums^{405, 406, 407, 408, 409}, valsts pārvaldes vides struktūra, kā arī izglītība, kuru izmantot kā instrumentu valstī pastāvošās sociālās vides vērtību

³⁹⁹ Jaunatnes likums: LR likums (2008). 2.¹ panta 1. un 2. daļa.

⁴⁰⁰ Jaunatnes likums: LR likums (2008). 1. pants.

⁴⁰¹ Jaunatnes likums: LR likums (2008). 2. panta 2. daļa.

⁴⁰² Jaunatnes likums: LR likums (2008). 3. panta 2. un 3. daļa.

⁴⁰³ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018. gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

⁴⁰⁴ Collin, P. (2015). Learning From The Political Theories Of The Young. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 6(4.1), 771-777.

⁴⁰⁵ Ballard, P.J. (2014). What Motivates Youth Civic Involvement? *Journal of Adolescent Research*, 29(4), p.441, 439-463.

⁴⁰⁶ Hooghe, M., Boonen, J. (2015). Youth Engagement In Politics: Generational Differences And Participation Inequalities. In Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, pp.13-28, 230.

⁴⁰⁷ Austruma, S. (2012). *Jauniešu vērtības patērētājsabiedrībā Latvijā*. Promocijas darbs. Rezēknes Augstskola, *Paaužu vērtību specifika un to ietekme uz jauniešu vērtību izvēli*, 117.-121.lpp., 198.

⁴⁰⁸ Hickey-Moody, A. (2016). Youth agency and adult influence: A critical revision of little publics. *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*, 38(1), 58-72.

⁴⁰⁹ Ehrlich, F., Valerie, A., Deutsch, N.L., Fox, C.V., Johnson, H.E., Varga, S.M. (2016). Leveraging relational assets for adolescent development: A qualitative investigation of youth–adult “connection” in positive youth development. *Qualitative Psychology*, 3(1), 59-78.

ieaudzināšanai jauniešu vērtīborientācijā.^{410, 411} Tomēr jaunietim ir svarīgi apzināties un apkārtējā pasaulē meklēt pašrealizācijas iespējas, attīstot selektivitātes spēju, kas saistīta ar atbildību, lēmumu pieņemšanu un turpmākās dzīves vērtību noteikšanu, turklāt postmodernās sabiedrībās nepieciešams apieties ar tiem sociālajiem priekšnoteikumiem un prasībām tajā dzīves vidē, kur jaunietis atrodas, un svarīgi ir iekļauties tajā dzīves apkārtņē, ar kuru viņš ir cieši saistīts.⁴¹² Zinātniskajos pētījumos jauniešu loma un statuss sabiedrībā, viņu spējas, motivācija un līdzdalības iespējas tiek atspoguļotas ievērojami atšķirīgi – no salīdzinoši negatīva līdz ievērojami pozitīvam un nozīmīgam raksturojumam. Piemēram, pētījumi Apvienotajā Karalistē, Kanādā, Austrālijā un arī Latvijā⁴¹³ rāda, ka jaunieši ir diezgan jutīgi pret lomu, kādā jaunatne tiek nostādīta – kā topošie pilsoņi vai pilsoņi *'gaidīšanas statusā'* (no angļu – *citizens-in-waiting*)⁴¹⁴, nestabils valsts demogrāfiskās struktūras pārejas posms starp noteiktās izglītības iegūšanas un nodarbinātību⁴¹⁵, nepilnīgi un apātiski, kuru viedoklis netiek uztverts nopietni un kuri nespēj pienācīgi uzņemties atbildību un adekvāti iesaistīties valsts pilsoniskajās un socioekonomiskajās aktivitātēs.⁴¹⁶ Šo negatīvo jaunatnes raksturojumu dēļ jaunieši nereti tiek atstumti no sabiedrības un tajā notiekošajiem attīstības līdzdalības, tai skaitā politikas veidošanas procesiem⁴¹⁷, kā arī izrāda pretestību sadarbībā ar valsts pārvaldi un organizēto pilsonisko sabiedrību⁴¹⁸, tādējādi netiek izmantots jauniešu potenciāls valsts attīstībā. Savukārt, citi pētījumi^{419, 420, 421, 422} uzsver nepieciešamību un pozitīvo sociālo atdevi jauniešu iesaistīšanā organizācijās, kopienās, valsts attīstības plānošanā, kā arī uzsver jauniešu interesi un piederības sajūtu, īpaši gadījumos, kad jauniešiem tiek piedāvātas iespējas

⁴¹⁰ Johnson, R., Johnson, D.W. (2016). Cooperative learning and teaching citizenship in democracies. *International Journal of Educational Research*, Published online before print, January 28, 2016, doi: 10.1016/j.ijer.2015.11.009.

⁴¹¹ Keating, A. (2016). Educating Tomorrow's Citizens: What Role Can Schools Play? *Foro de Educación*, 14(20), 35-47.

⁴¹² Pīgozne, T. (2010). *Jauniešu līdzdalība integrācijas procesā multikulturālā vidē*. Promocijas darbs. Latvijas Universitāte, 33.lpp., 265.

⁴¹³ LR Izglītības un zinātnes ministrija (2013). *Jauniešu iespēju, attieksmju un vērtību pētījums. Atskaite par jauniešu aptaujas rezultātiem*. 3.lpp., 45. Pieejams tiešsaistē: www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/23.pdf [skatīts: 12.01.2016.]

⁴¹⁴ Collin, P. (2015). Learning From The Political Theories Of The Young. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 6(4.1), 771-777.

⁴¹⁵ Heath, S., Walker, C. (eds) (2012). *Innovations in Youth Research*. Palgrave Macmillan UK, 281.

⁴¹⁶ Keating, A. (2014). *Education for Citizenship in Europe European Policies, National Adaptations and Young People's Attitudes*. Palgrave Macmillan, UK, pp.119-142, 248.

⁴¹⁷ Darren, S. (2012). Young People and Policy Research: Methodological Challenges in CYP-Led Research. In Heath, S., Walker, C. (eds) (2012). *Innovations in Youth Research*. Palgrave Macmillan UK, pp.161-177, 281.

⁴¹⁸ Stock, R.V. (2015). Democratically Engaged Youth: Countering the Framing and Containing of Youth in Popular Discourses. *Canadian Journal of Family and Youth*, 8(1), 103-127.

⁴¹⁹ Benenson, J., Kawashima-Ginsberg, K., Levine, P., Sullivan, F.M. (2015). Youth as Part of the Solution: Youth Engagement as a Core Strategy of Comprehensive Community Initiatives. In Zaff, J.F., Donlan, A.E., Jones, E.P., Anderson, E. (eds) (2015). *Comprehensive Community Initiatives for Positive Youth Development*. Routledge, pp.124-143, 188.

⁴²⁰ Akiva, T., Cortina, K. S., Smith, C. (2014). Involving youth in program decision-making: How common and what might it do for youth? *Journal of Youth and Adolescence*, 43, 1844-1860.

⁴²¹ Skjervedal, A.S.H., Hansen, A.M. (2016). Involvement of youth in Impact Assessment processes. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 18(1), 1-19.

⁴²² Govan, R.H., Fernandez, J.S., Lewis, D.G., Kirshner, B. (2015). International Perspective on Youth Leadership Development Through Community Organizing. In Evans, M.P., Abowitz, K.K. (eds) (2015). *Engaging Youth In Leadership For Social And Political Change. New Directions For Student Leadership*, 48, pp.87-100, 128.

līdzdarboties.^{423, 424, 425} Visbiežāk jauniešu līdzdarbošanās notiek caur nevalstiskajām organizācijām un brīvprātīgo darbu, kas, savukārt, bieži tiek saistīts ar iepriekšējā darba nodalā apskatīto publisko pakalpojumu kopradīšanas konceptu⁴²⁶ – šādā veidā jaunieši papildus savu personīgo sociālās līdzdalības vajadzību apmierināšanai vienlaikus sniedz labumu sabiedrībai, kā arī iegūst un attīsta dažādas kompetences un prasmes, tai skaitā, arī jaunatnes politikā minēto vērtīborientācijas veidošanos un vispārcilvēcisko vērtību nostiprināšanos.

Arī informācijas un komunikāciju tehnoloģiju attīstība, kas pēdējā desmitgadē ir būtiski veicinājusi informācijas pieejamību un dažādību ir palielinājusi un ietekmē arī jauniešu grupas aktivitāti līdzdalībai valsts attīstības kontekstā.^{427, 428, 429, 430, 431, 432} Jaunāko informācijas un komunikāciju tehnoloģiju izmantošana valsts pārvaldes komunikācijā un pakalpojumu sniegšanā, var palielināt jauniešu līdzdalības aktivitāti, tomēr tas ir atkarīgs lielā mērā arī no komunikācijas satura, pašu jauniešu motivācijas un kopējās mijiedarbības vides starp jauniešiem un valsts pārvaldi.^{433, 434} Viskonsinas universitātes ASV pētniece Konstānce Flānagana (*Constance A. Flanagan*) šo kopējo mijiedarbību starp pastāvošo valsts pārvaldes vidi un jaunatni dēvē par jauniešu sociālo līgumu (no angļu – *social contract*)⁴³⁵, ko raksturo attiecības starp sabiedrībā dominējošo politisko, ekonomisko, kultūras, kā arī sociālo kārtību un jauniešu mijiedarbību ar šīs kārtības elementiem – valsts pārvaldes iestādēm un to darbiniekiem, tai skaitā, arī izglītības sistēmu.⁴³⁶ Viena no šī “sociālā līguma” īpašībām ir tāda, ka no valsts pārvaldes un sabiedrības puses šis ‘līgums’ ir noteikts salīdzinoši skaidri

⁴²³ Pearson, O. (2015). *Co-Producing The School? A Case Study Of Youth Participation In Time Banking*. Doctoral (Ph.D.) Dissertation, Cardiff University, UK, pp.46-63, 346.

⁴²⁴ Zaff, J.F., Donlan, A.E., Jones, E.P., Anderson, E. (eds) (2015). *Comprehensive Community Initiatives for Positive Youth Development*. Routledge, 188.

⁴²⁵ Ballard, P.J. (2014). What Motivates Youth Civic Involvement? *Journal of Adolescent Research*, 29(4), p.441, 439-463.

⁴²⁶ Steen, T. (2015). Co-production in relation to citizen and professional engagement. Lecture paper for the Workshop “*Co-production in Public Services: Design and Innovation*”, organized by the University of Edinburgh, UK, June 17th 2015 in the framework of NWO Research Talent Project ‘The dynamics of co-production at the street-level. How citizens and professionals are the key to successful collaboration in the delivery of public services’ (2013-2017), p.5, 13.

⁴²⁷ Harris, A. (2012). Citizenship Stories. In Lesko, N., Talburt, S. (eds.) (2012). *Keywords in youth studies: Tracing affects, movements, knowledges*. Routledge, New York, pp.143-152, 344.

⁴²⁸ Xenos, M., Vromen, A., Loader, B.D. (2014). The Great Equalizer? Patterns Of Social Media Use And Youth Political Engagement In Three Advanced Democracies. *Information, Communication & Society*, 17(2), 151-167.

⁴²⁹ Collin, P. (2015). *Young Citizens and Political Participation in a Digital Society*. Palgrave Macmillan, 200.

⁴³⁰ Edwards, K. (2015). Book Review. Young Citizens and Political Participation in a Digital Society by Collin, P. (2015). *Information, Communication & Society Reviews*, 18(12), 1470-1472.

⁴³¹ Banaji, S., Buckingham, D. (2015). *The Civic Web: Young People, the Internet and Civic Participation*, The MIT Press, London, 185.

⁴³² Collin, P. (2015). Book Review. The Civic Web: Young People, the Internet and Civic Participation by Banaji, S., Buckingham, D. (2015). *Information, Communication & Society Reviews*, 18(12), 1464-1466.

⁴³³ Anderson, C. (2015). *Does the Web create a pathway to political engagement for young people?: an examination into the effects of electoral websites on political attitudes, behaviour and cognitive engagement*. Doctoral Thesis (Ph.D.) University of Manchester, UK, p.216-217, 300.

⁴³⁴ Banaji, S., Buckingham, D. (2015). *The Civic Web: Young People, the Internet and Civic Participation*, The MIT Press, London, 185.

⁴³⁵ Flanagan, C. (2015). Youth and the “Social Contract”. In Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, pp.195-204, 230.

⁴³⁶ Manning, N., Edwards, K. (2013). Does civic education for young people increase political participation? A systematic review. *Educational Review*, 66(1), 22-45.

caur valsts jaunatnes politiku un sabiedrībā pieņemtajām normām, kamēr jaunieši šajā pārejas posmā pakāpeniski veido savu izpratni par šo "līgumu"⁴³⁷, t.i., minētās mijiedarbības procesu, darbību un robežām.

Īstenojot jaunatnes politiku un iekļaujot ar jaunatni un jauniešiem saistītus aspektus valsts attīstības plānošanas dokumentos, valsts pārvalde ne tikai vēršas pie jauniešiem kā lielas elektorāta un sabiedrības daļas, bet vēršas pie tiem arī kā pret klientiem, atzīstot jaunatni kā nozīmīgu sabiedrības daļu un jauniešu iesaistīšanos kā vitāli svarīgu priekšnosacījumu valsts un sabiedrības attīstībā.⁴³⁸ No klientu attiecību vadības skatu punkta jaunieši ir galvenā valsts jaunatnes politikas mērķauditorija – klienti. Piemērojot darba pirmajā nodaļā veikto teorijas un zinātniskās literatūras analīzi par klientu noturēšanas nozīmi, lojalitāti un pakalpojuma sniedzēja un klienta sadarbības atkārtošanos – ja klienti ir apmierināti „pērkot” šo valsts pakalpojumu, tad pakalpojumu sniedzējam – valstij – ir labas cerības uz klientu lojalitāti. Šajā gadījumā tas nozīmētu labas cerības uz jauniešu iesaistīšanos sabiedrības attīstībā un valsts pārvaldes attīstībā nākotnē, kas ir līdzvērtīgi svarīgs priekšnosacījums valsts attīstībai un ilgtspējai kā pati attīstības plānošana. Līdz ar to valsts attīstības plānošana kā valsts attīstības instruments un tajā ietvertā jaunatnes politika, kā arī valsts pārvaldes klientu apkalpošana, kas ir neatņemama valsts pārvaldes darba daļa, ir vienlīdz nesaraujami saistīti ar valsts attīstību, ilgtspēju un labklājības izaugsmi (2.1.attēls).

No vienas puses valsts jaunatnes politikas galvenie uzdevumi ir uzlabot jauniešu dzīves kvalitāti. Jaunatnes politika ir valsts deklarācija par saistību uzņemšanos, kuras valsts nodrošina tās jaunajiem cilvēkiem.⁴³⁹ Jaunatnes politikas īstenošanas process sastāv no trīs galvenajām dimensijām, kas ir savstarpēji saistītas un ietekmē viena otru – 1) jaunatnes politikas koordinācija, 2) iespēju radīšana jauniešu iesaistīšanai valsts sociālajā dzīvē un lietderīgai jauniešu brīvā laika pavadīšana, kā arī 3) jauniešu sociāli ekonomiskā attīstība, konkurētspējas stiprināšana un iesaistīšana sabiedrības attīstībā.⁴⁴⁰ Kā redzams, jauniešu loma valsts un tās sabiedrības attīstībā tiek uztverta ļoti nopietni. Lai gan valsts jaunatnes politikas tiešais uzdevums nav publiskās, tai skaitā, pašas valsts pārvaldes attīstība, tomēr kvalitatīva valsts jaunatnes politika sniedz labumu publiskajai un valsts pārvaldei netiešā veidā – caur nācīgas ilgtspēju, labklājību, sociāli ekonomisko attīstību, kultūras un intelektuālo izaugsmi,

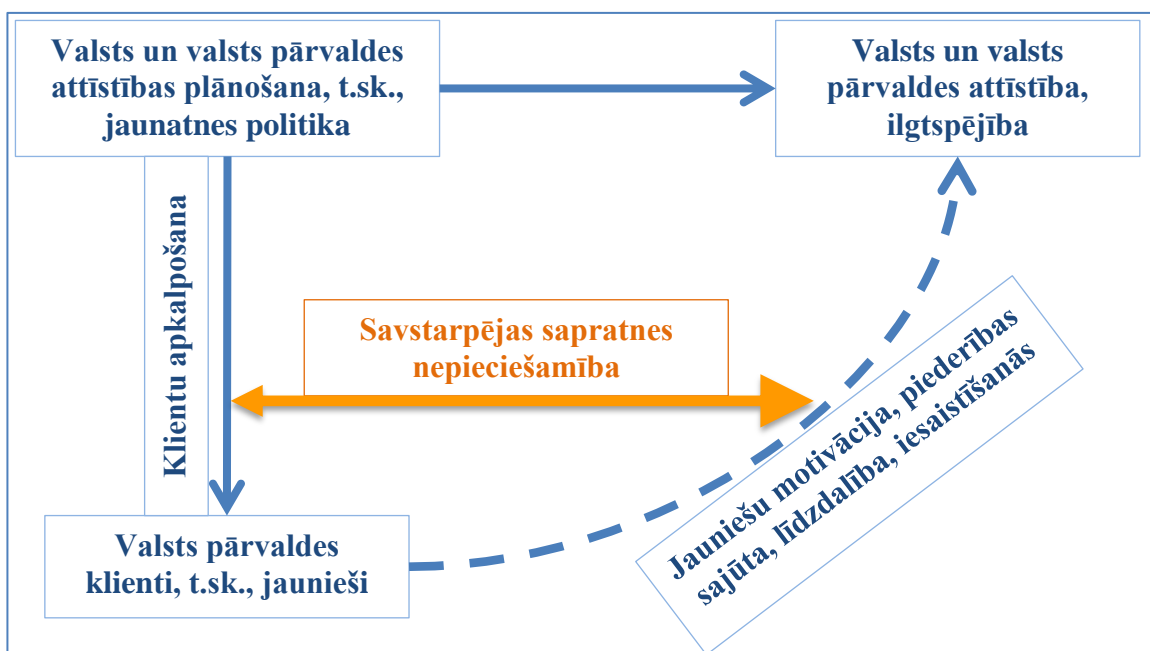
⁴³⁷ Flanagan, C. (2013). *Teenage Citizens: The Political Theories of the Young*. Cambridge, Harvard University Press, p.32, 280.

⁴³⁸ Lund, D.E., Nabavi, M. (2010). Renewing youth engagement in social justice activism. In Porfilio, B.J., Carr, P.R. (eds) (2010). *Youth Culture, Education and Resistance: Subverting the Commercial Ordering of Life (Transgressions – cultural studies and education, 59)*, Rotterdam, The Netherlands, Sense Publishers, 91-110, 288.

⁴³⁹ Swedish National Board for Youth Affairs and the Swedish Institute (2005). *Youth Policy – Here and now*. The seminar report. Pieejams tiešsaistē: <http://www.swedenabroad.com/SelectImage/54130/YouthPolicyReportRevised.pdf> [skatīts 07.03.2015.]

⁴⁴⁰ Latvijas jaunatnes politikas forums. Pieejams tiešsaistē: <http://www.Jaunatneslietas.Lv/Page/959>. [skatīts 09.09.2014.]

konkurētspēju un ar citiem netiešiem faktoriem. Valsts jaunatnes politikas pastarpinātā ietekme uz valsts ilgtspējīgu attīstību shematiski attēlota zemāk (2.1.attēls).



2.1.attēls. Jaunatnes politikas ietekme uz valsts un valsts pārvaldes attīstību

Avots: Autora izstrādāts attēls, pamatojoties uz. Normatīvo dokumentu^{441, 442, 443, 444} loģiski-konstruktīvo satura analīzi^{445, 446}

No otras puses, runājot par pašas organizācijas attīstību, kā jebkurai citai organizācijai, arī valsts pārvaldei ir jānodrošina sava, kā organizācijas, darbības attīstība un ilgtspējība. Ļoti bieži organizācijas attiecībā uz savu nākotnes personālu paļaujas uz „neredzamo roku” darba tirgū, t.i., pieprasījums veido piedāvājumu un otrādi; citiem vārdiem sakot – būs darba vietas piedāvājums, radīsies arī pieprasījums pēc tās. Tomēr, mērķtiecīgi plānojot organizācijas attīstību, tai skaitā arī nākotnes pārmaiņas personāla resursu jomā, organizācijas ilgtspējas efekts būs lielāks un neizbēgamās pārmaiņas būs paredzamākas nekā vienkārši paļaujoties uz darba tirgu, līdz ar to organizācija varēs labāk un savlaicīgāk veikt nepieciešamos pielāgošanās un dažādu risku novēršanas pasākumus atbilstoši jaunajiem apstākļiem. Plānojot valsts pārvaldes nākotnes personālu ir jāapzinās, ka lielā mērā šis nākotnes personāls ir valsts jaunieši, kuru attīstībai valsts īsteno jaunatnes politiku. Cilvēkresursu kontekstā ir ļoti svarīgi, lai valsts pārvaldes vadītājiem būtu skaidra nostāja arī par nākotnes personālu un apziņa, ka esošajai valsts jaunatnes politikai ir tieša ietekme uz to. Tāpat ir svarīgi zināt savus klientus.

⁴⁴¹ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

⁴⁴² Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. Pielikums “Situācijas raksturojums un pastāvošo izaicinājumu formulējums”. LR MK 12.04.2016. rīkojums.

⁴⁴³ Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.

⁴⁴⁴ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Apstiprināts LR Saeimā 20.12.2012.

⁴⁴⁵ Putans, R., Muravska, T. (2011). *Dynamics And Different Perspectives Of Youth Policy In Public Administration Development In The European Union*. In Proceedings of the 9th International Scientific Conference "Legal, Political and Economic Initiatives Towards Europe of Knowledge", 1-12, Institute of Europe, Kaunas Technical University, April 14-15, 2011.

⁴⁴⁶ Putans, R. (2011). Youth Policy in National Strategic Planning in Baltic States. In European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives. Editors: Roman Petrov, Biruta Sloka, Tatjana Muravska. The University of Latvia Press, 312-327, 650.

Jaunatnes politikas kontekstā tas nozīmē to, ka, izstrādājot jaunatnes politiku, esošajiem valsts pārvaldes vadītājiem būtu jāzina, vai šajos dokumentos ietvertās gaidas attiecībā uz jauniešu iesaistīšanos saskan ar to, ko paši jaunieši plāno. Šī izpratne par klientu ļaus izstrādāt atbilstošu un efektīvu jaunatnes politiku un veidos abpusēju sapratni starp politikas veidotājiem un tas klientiem, kas, savukārt, uzlabos gan jaunieši un līdz ar to arī visas sabiedrības attieksmi pret valsts pārvaldi, gan veicinās valsts pārvaldes klientu apmierinātību un lojalitāti valstij. Klientu apmierinātība un lojalitāte ir savstarpēji cieši saistīti⁴⁴⁷ ir ļoti nozīmīgi gan kā priekšnosacījumi, gan kā novērtējumi efektīvai valsts pārvaldei. Lai arī šīs abpusējās izpratnes veidošanā ir iesaistīta gan valsts pārvalde kā politikas veidotājs un pakalpojuma sniedzējs, gan arī valsts jaunatne kā pakalpojuma saņēmējs, tomēr lielāka atbildība šajā gadījumā ir jāuzņemas valsts pārvaldei.

Autors analizē valsts jaunatnes politikas lomu kā valsts un valsts pārvaldes attīstības daļu no vairākām perspektīvām:

1) Jaunatnes politika ir valsts pārvaldes attīstības plānošanas daļa – jaunatnes attīstības mērķi ir iekļauti gan augstākā līmeņa valsts stratēģiskās plānošanas dokumentos, gan valsts likumos, nosakot mijiedarbību starp valsts darbību un jaunatnes attīstību. Šajos dokumentos uz valsts jaunatni un tās nākotnes potenciālu sniegt pievienoto vērtību valsts attīstībā ir likts nozīmīgs uzsvars.

2) Jaunatnes politika ir nozīmīga arī valsts pārvaldes iestāžu cilvēkresursu nodrošinājuma ziņā. Jo labāka un kvalitatīvāka valsts jaunatnes politika tiek īstenota valstī, jo attiecīgi labāki un kvalitatīvāki būs valsts institūciju darbinieki nākotnē. Daudzas organizācijas pasaulē, tai skaitā, valsts pārvaldes iestādes, pašas mērķtiecīgi veido savu nākotnes darbaspēku.

Kā labu piemēru šai praksei var minēt, piemēram, Vācijas Federālā banka (*Deutsche Bundesbank*), kurai ir savas mācību centrs un profesionālā koledža, kurā tiek sagatavoti bankas potenciālie darbinieki un eksperti. Atšķirībā no citām augstākās izglītības iestādēm, kas ar dažāda līmeņa akadēmisko un profesionālo specializāciju sagatavo speciālistus darba tirgum daudzās un dažādās nozarēs, Vācijas Federālās bankas koledža vēl pirms studiju uzsākšanas slēdz līgumu ar katru studentu, garantējot studentam konkrētu darba piedāvājumu pēc studiju veiksmīgas pabeigšanas. Savukārt, ja students atbilstošā līmenī nenokārto studiju gala eksāmenus, bankas ieguldītā nauda ir jāatmaksā. Tomēr šajā gadījumā citas Vācijas bankas un finanšu sektora iestādes, zinot Vācijas Federālās bankas koledžā sniegtās augsta līmeņa padziļinātās un specifiskās zināšanas, ir ar mieru „pārpirkt” šos studentus un atmaksāt Vācijas Federālās bankas koledžai jaunā speciālista studijās ieguldītos līdzekļus.

⁴⁴⁷ Banyte, J., Dovaliene, A. (2014). Relations between Customer Engagement into Value Creation and Customer Loyalty. *Social and Behavioral Sciences*, 156, 484–489.

Tāpat līdzīgi veiksmīgs piemērs ir Ukrainas Valsts nodokļu administrācijas universitāte, kas veiksmīgi izglīto un sagatavo nākotnes speciālistus valsts nodokļu administrācijai.

Līdzīgā veidā arī Latvijā, Rīgas Tehniskajā Universitātē Inženierekonomikas fakultātes sastāvā, jau 1994.gadā tika izveidots Starptautisko ekonomisko sakaru un muitas institūts (SESMI), kas jau no tā pirmsākumiem cieši sadarbojas ar Latvijas Republikas Valsts ieņēmumu dienestu, kas nodrošina muitas un nodokļu administrēšanu Latvijā. Īpaši cieša sadarbība Valsts ieņēmumu dienestam jauno speciālistu sagatavošanā un esošo speciālistu kvalifikācijas celšanā ir izveidojusies ar institūta Nodokļu un muitas departamentu. Lai nodrošinātu augstu izglītības kvalitāti un cieši praktisku saikni, SESMI Nodokļu un muitas departaments apmācību procesā aktīvi iesaista pieredzējušos VID nodokļu un muitas lietu speciālistus. Studiju procesā SESMI sadarbojas arī ar Pasaules Muitas organizāciju un citām zinātnes, izglītības un apmācību iestādēm nodokļu un muitas jomā. Tāpat sadarbības procesā VID katru gadu pieņem daudz studentus uz prakses vietām dažādās ar nodokļu un muitas lietu un to administratīvo atbalstu saistītās struktūrvienībās. Liela daļa no prakses studentiem pēc absolvēšanas izvēlas, piesakās un kļūst par pilna laika VID darbiniekiem. Tāpat arī ļoti daudzi esošie VID eksperti un darbinieki atjauno un ceļ savu profesionālo kvalifikāciju, zināšanas un prasmes RTU SESMI organizētajos semināros. Paturot prātā, ka valsts nodokļu un muitas administrācija jeb valsts ieņēmumu administrācija, kā tā ir nosaukta daudzās pasaules valstīs, zināmā mērā nodrošina valsts pastāvēšanu, aizstāvot godīgu uzņēmējdarbības vidi, kas veicina ekonomikas izaugsmi, un nodrošinot naudas ieplūšanu valsts budžetā, tad, protams, ir svarīgi dažādos veidos nodrošināt šo iestāžu ilgtspējīgu pastāvēšanu un attīstību.

3) Valsts jaunatne ir liela un īpaša valsts pakalpojumu saņēmēju mērķauditorijas daļa, liela klientu grupa (iedzīvotāju īpatsvars Latvijā 2016.gada sākumā vecuma grupā 18 – 32 gadi ir ~19% no kopējā pastāvīgo iedzīvotāju skaita⁴⁴⁸), līdz ar to valsts jaunatnes politikas plānošanas procesā un īstenošanā ir būtiski ievērot arī klientu apkalpošanas vadības sistēmas principus.

4) „Jaunatne ir valsts nākotne”, „Bērni ir mūsu nākotne” ir populāri teicieni, kas ir daudz un dažādi lietoti un pieminēti. No valsts jaunatnes politikas sistēmiskā un valsts pārvaldes organizatoriskā viedokļa ir svarīgi identificēt, vai un cik lielā mērā valsts jaunatnes politikas un citos valsts attīstības plānošanas dokumentos ietvertās politikas veidotāju gaidas attiecībā uz valsts jaunatni, kas apskatītas iepriekš šajā nodaļā (sk.2.1.tabula, 2.2.tabula un 2.3.tabula), sakrīt ar pašu jauniešu vēlmēm, nodomiem un uzskatiem par savu dalību valsts pārvaldes attīstībā nākotnē. Šī gaidu un plānu mijiedarbības identificēšana palīdzēs veidot

⁴⁴⁸ Centrālā statistikas pārvalde (2016). PASTĀVĪGO IEDZĪVOTĀJU SKAITS PĒC DZIMUMA GADA SĀKUMĀ (ISG021). VĪRIEŠU UN SIEVIEŠU VECUMA STRUKTŪRA GADA SĀKUMĀ (ISG06).

adekvātu un abpusēji skaidru saskarsmi (kontakta) starp abu pušu pārstāvjiem, tādējādi veicinot arī kopējo pilsoniskās sabiedrības līdzdalību un efektīvāku, uz klientu vērstu, valsts pārvaldes administrāciju, kā arī palielinās valsts pārvaldes iekšējo un ārējo klientu apmierinātību. Šīs atkāpes kontekstā mēs varam paļauties uz jauniešiem kā valsts pārvaldes nākotni tikai tādā gadījumā, ja minētā mijiedarbība dod pārliecību par valsts ilgtspējīgu attīstību, t.i., ja valsts jaunieši atzīst vai vismaz nenoliedz vēlmes un nodomus piedalīties valsts pārvaldes attīstībā nākotnē vienā vai citā veidā.

5) Kā piektais veids, kāda autors piedāvā paskatīties uz valsts jaunatnes politikas lomu kā valsts pārvaldes attīstības plānošanas daļu ir no valsts ilgtspējīgas attīstības perspektīvas. Ņemot vērā visas iepriekšējās perspektīvas, autors uzsver, ka valsts jaunatnes politikas plānošana kā valsts stratēģiskās attīstības plānošanas daļa un jauniešu izglītošana, paturot prātā, ka jaunieši ir arī nākamie valsts pārvaldes darbinieki un vadītāji, kā arī attieksmes veidošana pret jauniešiem kā pret valsts pārvaldes klientiem, tiecoties uz to maksimālu, bet sabalansētu apmierinātību, ievērojot viņu nodomus, veido nozīmīgu pamatu un ir cieši saistīti ar valsts ilgtspējīgu pastāvēšanu un attīstību. Alternatīvie scenāriji, nepievēršot uzmanību šiem aspektiem, var novest valsti pie daudz lielākām un graužošākām izmaiņām, ieskaitot sociāli ekonomiskās un politiskās vides sabrukumu, nekā tās, kurās esam šobrīd, piemēram, finanšu stabilitāte, nodokļu politika, veselības aprūpes sistēmas reformas un citas.

2.2. Jaunatnes kā atsevišķas valsts pārvaldes klientu mērķa grupas analīze

Šajā apakšnodaļā autors analizē jaunatni un jauniešus kā starpnozaru jaunatnes politikas klientu mērķa grupu, identificējot galvenos jauniešu grupai unikālos raksturojumus, kas atšķir jauniešus no citām valsts pārvaldes klientu mērķa grupām.

Viens no galvenajiem un visvienkāršāk identificējamajiem jauniešu kā sociālas demogrāfijas grupas raksturojošajiem rādītājiem ir vecums. Dažādas valstis un organizācijas ir definējušas dažādas vecuma grupas, kurās esošās personas tiek uzskatītas par jauniešiem. Latvijā atbilstoši Jaunatnes likumam⁴⁴⁹ jaunieši ir personas vecumā no 13 līdz 25 gadiem. Vienlaikus atbilstoši Bērnu tiesību aizsardzības likumam⁴⁵⁰ persona līdz 18 gadu vecumam ir bērns, izņemot tās personas, kuras saskaņā ar likumu izsludinātas par pilngadīgām vai stājušās laulībā pirms 18 gadu vecuma sasniegšanas. Atbilstoši civillikumam⁴⁵¹ persona līdz 18 gadu vecumam ir nepilngadīga persona. Tāpat atbilstoši Bērnu tiesību aizsardzības likumam⁴⁵² daudz bērnu ģimenēs arī pilngadīga persona līdz 24 gadu vecumam, ja tā iegūst vispārējo,

⁴⁴⁹ Jaunatnes likums: LR likums (2008). 1.pants.

⁴⁵⁰ Bērnu tiesību aizsardzības likums: LR likums (1998). 3.pants.

⁴⁵¹ Civillikums: LR likums (1937). 219.pants.

⁴⁵² Bērnu tiesību aizsardzības likums: LR likums (1998). 1.pants.

profesionālo vai augstāko izglītību, uzskatāma par bērnu. Savukārt, krimināllikumā⁴⁵³ izpratnē persona, kas nav sasniegusi 14 gadu vecumu, ir mazgadīgais. Statistiskajos rādītājos, raksturojot jauniešu bezdarbu vai jauniešu izglītības līmeni, LR Centrālā statistikas pārvalde, sekojot ES vienotās statistiskās sistēmas principiem, izmanto vecuma grupas attiecīgi no 15 līdz 24 gadiem un no 20 līdz 24 gadiem.⁴⁵⁴ Savukārt, piemēram, LR Nodarbinātības valsts aģentūra ES atbalsta programmas “Jauniešu garantija”⁴⁵⁵ ietvaros organizē atbalsta pasākumus jauniešiem vecuma grupās 15-29 un 15-24 gadi. Biedrība “Latvijas Jaunatnes Padome” apvieno jaunatnes organizācijas un organizācijas, kas strādā ar jauniešiem vecumā līdz 30 gadiem.⁴⁵⁶ Eiropas Savienībā atbilstoši Eiropas Parlamenta un Padomes regulai, ar ko izveido Savienības programmu izglītības, apmācības, jaunatnes un sporta jomā “Erasmus+”⁴⁵⁷, “jaunieši” tiek definēti kā personas vecumā no 13 līdz 30 gadiem. Tomēr bieži ES statistikas un atbalsta programmu ietvaros jaunieši tiek definēti vecuma grupās 15-19, 20-24 un 25-29, un atsevišķos gadījumos arī 15-28 un 13-30. Tāpat arī Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (OECD) savos ziņojumos un analīzes pārskatos jauniešu socioekonomiskās situācijas analīzē izmanto dažādas vecuma grupas, galvenokārt, 15-19, 20-24, 25-29 un 25-34.^{458, 459, 460} Arī Apvienoto Nāciju Organizācija definē jauniešus kā personas vecuma grupā 15-24 gadi⁴⁶¹, bet ANO Jauniešu fonds sniedz atbalstu personām vecumā 15-32 gadi.⁴⁶² Savukārt, ASV un Apvienotās Karalistes zinātnieki 2014.gadā pētījumā⁴⁶³ par pieaugušā statusa sasniegšanas vecuma uztveri un galvenajiem rādītājiem 25 Eiropas valstīs, tai skaitā Latvijā, noskaidroja, ka, piemēram, Latvijā pieaugušā statusa sasniegšanas vecuma uztvere sievietēm ir vidēji 19,5 gadi, bet vīriešiem – vidēji 20,7 gadi. Visagrāk jaunieši par pieaugušajiem tiek uztverti Apvienotajā Karalistē (sievietes – vidēji

⁴⁵³ Krimināllikums: LR likums (1998). 11.pants.

⁴⁵⁴ LR Centrālā statistikas pārvalde. (2014). *Jaunieši Latvijā*, 38.lpp., 136.

⁴⁵⁵ ES Padome. (2013). 22.04.2014. ES Padomes ieteikums Nr. 2013/C 120/01 par garantijas izveidi jauniešiem. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, C120/1, 26.04.2013. Skat. 3.punktu.

⁴⁵⁶ Latvijas Jaunatnes Padome. (2014). Biedrības “Latvijas Jaunatnes Padome” statūti. Reģistrēts biedrību un nodibinājumu reģistrā 04.04.2005. ar Nr. 40008012686. Pieņemti 06.03.2014. kopsapulcē (protokols Nr.1, 4.punkts), 1.punkts.

⁴⁵⁷ Eiropas Parlaments un Padome. (2013). 11.12.2013. Regula (ES) Nr.1288/2013, ar ko izveido Savienības programmu izglītības, apmācības, jaunatnes un sporta jomā "Erasmus+" un atceļ Lēmumus Nr. 1719/2006/EK, Nr. 1720/2006/EK un Nr. 1298/2008/EK. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, L 347/50, 20.12.2013. Skat. 2.panta 13.punktu.

⁴⁵⁸ OECD. (2015). *Investing in Youth: Latvia*. OECD Publishing, Paris, 170. Pieejams tiešsaistē: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264240407-en> [skatīts: 02.03.2016.]

⁴⁵⁹ OECD. (2013). *The OECD Action Plan For Youth – Giving Youth A Better Start In The Labour Market*. OECD Publishing, Paris, pp.5-6, 15. Pieejams tiešsaistē: <http://www.oecd.org/employment/Action-plan-youth.pdf> [skatīts: 02.03.2016.]

⁴⁶⁰ OECD. (2015). *Achieving better youth employment outcomes: Monitoring policies and progress in G20 economies*. Report prepared for the G20 Employment Working Group Antalya, Turkey, 26-27, February 2015, pp.4-6, 10. Pieejams tiešsaistē: <http://www.g20.org/English/Documents/PastPresidency/201512/P020151225740806225931.pdf> [skatīts: 02.03.2016.]

⁴⁶¹ UN. (2014). *United Nations System-Wide Action Plan on Youth. Report 2014*. United Nations Department of Public Information, p.5, 42. Pieejams tiešsaistē: http://www.unyouthswap.org/system/refinery/resources/2014/10/15/20_42_35_106_UN_Youth_SWAP_Report_2014.pdf [skatīts: 03.03.2016.]

⁴⁶² UN. (2014). *Definition of Youth*. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), p.3, 3. Pieejams tiešsaistē: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-definition.pdf> [skatīts: 03.03.2016.]

⁴⁶³ Speder, Z., Murinko, L., Settersten, R.A.Jr. (2014). Perceptions of the Ages and Markers of Adulthood. Are Conceptions of Adulthood Universal and Unisex? Ages and Social Markers in 25 European Countries. *Social Forces*, 92(3), p.881, 873-898.

18,1 gadu vecumā; vīrieši – vidēji 19,6 gadu vecumā), bet visvēlāk Bulgārijā (sievietes – vidēji 21,9 gadu vecumā; vīrieši – vidēji 23,8 gadu vecumā). Pētījumā tika aptaujāti valstu iedzīvotāji, analizējot pieaugušā statusa sasniegšanas vecuma uztveres rādītāju četros sociālos aspektos – pastāvīgas dzīves uzsākšana atsevišķā mājoklī, pilna laika nodarbinātības uzsākšana, kopdzīves uzsākšana un kļūšana par vecāku. Latvijā izteikti svarīgākais aspekts pieaugušā statusa sasniegšanai vīriešiem bija pilna laika nodarbinātības uzsākšana, bet mazāk svarīgākais aspekts – kopdzīves uzsākšana, kamēr sievietēm svarīgākais aspekts bija kļūšana par vecāku, bet mazāk svarīgākais – pastāvīgas dzīves uzsākšana atsevišķā mājoklī.⁴⁶⁴ Kopumā pētījuma rezultāti parādīja, ka pieaugušā statusa sasniegšanas vecuma uztvere ir līdzīga visās 25 pētījumā iekļautajās Eiropas valstīs.

Analizējot arī citās valstīs un to savienībās definētās jauniešu vecuma grupas^{465, 466, 467}, autors ir aprēķinājis, ka visbiežākā minimālā jauniešu vecuma grupas robeža ir 15 gadi (moda un mediāna – 15 gadi, standartnovirze – 5,79 gadi), bet visbiežākā maksimālā jauniešu vecuma grupas robeža ir 30 gadi (moda – 30 gadi, mediāna – 29 gadi, standartnovirze – 3,95 gadi) (skat. 5.pielikumu).

Dažādu izmantoto jauniešu vecuma grupu un statusa definējumu analīzes rezultātā autors secina, ka personas vecums pats par sevi nav viennozīmīgs rādītājs personas piederībai jauniešu sociodemogrāfiskajai grupai un tiek plaši diferencēts. Jauniešus kā sociāli demogrāfisku grupu raksturo no pārējās sabiedrības atšķirīgs ekonomiskās un kultūras attīstības līmenis, kā arī specifiskas intereses un vērtības.⁴⁶⁸ Līdz ar to personas piederību jauniešu sociāli demogrāfiskajai grupai nosaka arī virkne citi kompleksi ekonomiskie, sociālie un tiesiskie rādītāji un to atbilstība attiecīgā jauniešu atbalsta, aizsardzības aktivitāšu vai tiesiskā regulējuma kontekstam, piemēram, nodarbinātība, izglītības līmenis, ģimenes stāvoklis, rīcībspēja, atbildības līmenis, kāds nodarījums un citi sociālā, ekonomiskā un tiesiskā stāvokļa, rīcības un atbildības rādītāji.

Neskatoties uz vitāli un stratēģiski nozīmīgo jaunatnes lomu valsts attīstībā, objektīvu atbalstu, valsts jaunatnei netiek piešķirta centrālā loma publiskajā un valsts pārvaldē,

⁴⁶⁴ Speder, Z., Murinko, L., Settersten, R.A.Jr. (2014). Perceptions of the Ages and Markers of Adulthood. Are Conceptions of Adulthood Universal and Unisex? Ages and Social Markers in 25 European Countries. *Social Forces*, 92(3), p.884, 873-898.

⁴⁶⁵ Youth Policy Press & Youth Policy Labs. (2014). *Definition of Youth*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.youthpolicy.org/factsheets> [skatīts 03.03.2016.]

⁴⁶⁶ Eurostat. (2015). *Being young in Europe today - demographic trends*. Eurostat Statistical Books. Publications Office of the European Union, Luxembourg, p.3, 214. Pieejams tiešsaistē: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6776245/KS-05-14-031-EN-N.pdf/18bee6f0-c181-457d-ba82-d77b314456b9> [skatīts 03.03.2016.]

⁴⁶⁷ Eurostat. (2015). *Youth Unemployment*. Eurostat Statistics Explained. Pieejams tiešsaistē: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_unemployment#Definition_of_unemployment_and_youth_unemployment_indicators [skatīts 03.03.2016.]

⁴⁶⁸ Бухнер, А.А. (2015). Участие молодежи в становлении гражданского общества как теоретическая проблема. *Вектор науки ТГУ*, 4(34), с.111, 111-116.

tomēr ar jauniešiem saistīto lietu risināšanai valsts pārvaldē tiek izmantota ļoti liela daļa valsts pārvaldes resursu, tai skaitā, personāla, finanšu, uzmanības, laika, vietas, normatīvo dokumentu un citu resursu, kas līdz ar valsts un sabiedrības attieksmi lielā mērā ir mērķtiecīgi pielāgoti konkrētai sabiedrības daļai, valsts pārvaldes klientu mērķa grupai – jauniešiem.⁴⁶⁹

Jauniešus kā atsevišķi izdalītu valsts pārvaldes klientu mērķa grupu var identificēt daudzās valsts attīstības un politikas plānošanas nozarēs, piemēram, izglītības sistēmā uz jauniešiem tiek likts lielāks uzsvārs nekā uz citu vecumu grupu iedzīvotājiem, tiesību sistēmā jauniešu probācija un resocializācija ir atšķirīga salīdzinājumā ar pieaugušajiem^{470, 471, 472}, socio-ekonomiskajā jomā, piemēram, valsts piedāvā īpašas nodarbinātības atbalsta aktivitātes jauniešiem, piemēram, Somijā jauniešiem, kuri nemācās un nav nodarbināti, ir jāapmeklē valsts īstermiņa apmācību programmas, kuru mērķis ir uzlabot jauniešu darba dzīves un nodarbinātības iemaņas un prasmes, vienlaikus veicinot arī šo jauniešu atbildības sajūtu un audzinot sabiedrībā pieņemto nodarbinātības vērtību izpratni.⁴⁷³ Tāpat arī daudzās citās nozarēs valsts jaunatne tiek izcelta kā atsevišķa valsts pārvaldes klientu mērķa grupa, attiecībā pret kuru tiek īstenoti speciāli pielāgoti valsts atbalsta un aizsardzības pasākumi. Jaunieši kā atsevišķa valsts pārvaldes klientu mērķa grupa⁴⁷⁴ tiek īpaši izcelta arī valsts pārvaldes reformās, kas apskatītas un analizētas darba 1.nodaļā, gan nacionālā, gan pārnacionālā līmenī. Piemēram, ES atbalsta programma “Garantija jauniešiem”, kas tiek īstenota kopš 2014.gada, uzlabot jauniešu pāreju no skolas uz darba dzīvi, tajā skaitā jau laikus aktivizējot un informējot jauniešus, kuri nedz strādā, nedz iegūst izglītību, nedz piedalās apmācībā. Galvenie rezultāti ir uzlabota informēšana, jauniešu vajadzībām labāk pieskaņoti valsts nodarbinātības dienesta pakalpojumi, uzlabota aktīvu darba tirgus instrumentu izstrāde attiecībā uz jauniešiem, kā arī lielākas uzmanības pievēršana kvalitatīvas mācekļības nodrošināšanai.⁴⁷⁵ Jaunieši Latvijā ir daudzveidīga un dinamiska sociāli demogrāfiska iedzīvotāju grupa, kas līdzīgi kā viņu vienaudži citur Eiropā ir īpaši pakļauta dažādiem riskiem un kas pārsvarā ir ekonomiski atkarīga no vecākiem, citiem pieaugušajiem vai valsts⁴⁷⁶, kas ir viens no galvenajiem likumsakarīgi reaģējošiem iemesliem valsts atbalsta

⁴⁶⁹ Sarin, S., Sharma, A., Pant, D. (2015). Effect on Advertising on Youth. *The Journal of Innovations*, 10(2), 19-37.

⁴⁷⁰ Hamilton, C., Fitzgibbon, W., Carr, N. (2016). Punishment, youth justice and cultural contingency: Towards a balanced approach. *Youth Justice*, Published online before print January 10, 2016, doi: 10.1177/1473225415619500.

⁴⁷¹ Byrne, B., Case, S. (2016). Towards a positive youth justice. *Safer Communities*, 15(2), 1-27.

⁴⁷² Case, S., Haines, K. (2015). Children First, Offenders Second – Positive Promotion: Reframing the Prevention Debate. *Youth Justice*, 15(3), 226-239.

⁴⁷³ Costa, S.M.B., Brunila, K. (2016). Becoming Entrepreneurial: Transitions And Education Of Unemployed Youth. *Power and Education*, Published online before print, January 15, 2016, doi: 10.1177/1757743815624115.

⁴⁷⁴ Alford, J. (2012). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Basingstoke, UK: Palgrave, p.28, 272.

⁴⁷⁵ Eiropas Komisija. (2016). 2016.gada Eiropas pusgads – novērtējums par strukturālo reformu virzību, makroekonomikas nelīdzsvarotības novēršanu un koriģēšanu un saskaņā ar Regulu (ES) Nr.1176/2011 sagatavoto padziļināto pārskatu rezultātiem. *Komisijas ziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Eiropas Centrālajai bankai un Eiropgrupai*, 11.lpp, 26.

⁴⁷⁶ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246. Spēkā esošā redakcija ar pēdējiem grozījumiem 07.10.2014., MK rīkojums Nr. 571.

programmām jauniešiem. Savukārt, proaktīvie iemesli uz jauniešiem vērsto valsts un sabiedrības aktivitāšu kontekstā ir saistīti ar jauniešu lomu arī valsts pārvaldes attīstībā nākotnē. Tālāk autors analizē ilgtermiņa, vidēja termiņa un īstermiņa attīstības plānošanas dokumentos un tiem pakārtotajos politikas plānošanas dokumentos ietvertos uzsvarus, problēmjautājumus, plānotos risinājumus un noteiktos valsts atbalsta virzienus jauniešu mērķa grupai, kā arī šajos dokumentos ietvertās valsts pārvaldes, attīstības plānotāju un politikas veidotāju gaidas attiecībā pret jauniešiem.

Jauniešu mērķa grupa attīstības plānošanas sistēmā Latvijā

Ilgtermiņa konceptuālajā dokumentā “Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā”⁴⁷⁷, kuram attīstības plānošanas sistēmas ietvaros tiek pakārtoti citi valsts un valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumenti, nav atsevišķi izdalīta jauniešu mērķa grupa, jo šis konceptuālais dokuments uzsver, ka attīstības procesu un rīcības pamatā ir vienādu iespēju radīšana visiem un ikvienam sabiedrības loceklim. Vienlaikus šajā konceptuālajā dokumentā ir uzsvērti vairāki tādi faktori, kas jauniešu mērķa grupai ir īpaši nozīmīgi – tā piemēram, izglītība, līdzdalības veicināšana valsts pārvaldes procesos un brīvā laikā izmantošana.

Attīstības plānošanas sistēmas hierarhiski augstākajā valsts attīstības plānošanas dokumentā – Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030.gadam (Latvija2030)⁴⁷⁸ – arī tiek uzsvērts, ka Latvija2030 attiecas uz ikvienu Latvijas iedzīvotāju, tomēr atsevišķi stratēģijas uzsvari ir tieši vērsti uz valsts jauniešiem, piemēram, zem Latvija2030 1.prioritātes kultūras telpas attīstībai rīcības virziens “Radošas sabiedrības veidošana” uzsver vispārējās izglītības īpašo lomu, lai attīstītu bērnus un jauniešus par radošām personībām (Latvija2030 (48, 114)). Tāpat zem prioritātes “Ieguldījumi cilvēkkapitālā” attīstības virzienu “Cilvēkkapitāla bāzes vērtība un produktivitāte” un “Iespēju vienlīdzība un vidusslāņa veidošanās” rīcības virzienos “Nodarbinātības programmas darbaspēka līdzdalības palielināšanai” un “Novecošanās un māsājniecību struktūras izmaiņu ietveršana sabiedrisko un sociālo pakalpojumu politikā” stratēģija uzsver publiskā sektora lomu nākotnē bērnu un jauniešu interešu izglītībā un praktisku iemaņu apguvē (Latvija2030 (84, 146, 147, 160)), jauniešu nodarbinātības un vienlīdzīgu iespēju veicināšanu (Latvija2030 (86, 117)), kā arī bērnu un jauniešu augstā nabadzības līmeņa problēmas risināšanu (Latvija2030 (111)). Kopumā Latvija2030 stratēģijā jauniešu mērķa grupa ir integrētā kopējā sabiedrībā, izņemot jautājumus, kas skar izglītību un karjeras veidošanu.

Arī Latvijas Nacionālajā attīstības plānā 2014.-2020.gadam, kas ir hierarhiski augstākais vidēja termiņa attīstības plānošanas dokuments, Latvijas ekonomiskajā izrāvienā,

⁴⁷⁷ Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments. Apstiprināts LR Saeimā 26.10.2005.

⁴⁷⁸ Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.

kā arī iedzīvotāju un valsts labklājības izaugsmē aicina piedalīties visus Latvijas iedzīvotājus kopumā. Vienlaikus, LNAP prioritātēs un rīcības virzienos ir identificēti šādi uz jauniešiem vērsti attīstības un atbalsta pasākumi: jauniešu sociālā vienlīdzība izglītības sistēmā (LNAP [41]), jauniešu nodarbinātības veicināšana (LNAP [248]), jauniešu sociālā aprūpe (LNAP [272]), jauniešu izglītība (LNAP [276, 278, 282]), tai skaitā interešu izglītība un prasmju attīstība (LNAP [291, 294]), kā arī jauniešu veselības un sporta veicināšana (LNAP [311]). Abos, ilgtermiņa un vidēja termiņa, hierarhiski augstākajos attīstības plānošanas dokumentos netiek lietots vārds “jaunatne”, tā vietā izmantojot vārdu “jaunieši”, kas visticamāk norāda uz šo dokumentu izstrādātāju *vēršanos* pie katra jaunieša Latvijā nevis jaunatni kā demogrāfijas grupu. Šiem attīstības plānošanas dokumentiem pakārtotajos politikas plānošanas dokumentiem jaunatnes jomā (Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam, Jaunatnes politikas valsts programmas) arī vairāk tiek lietots termins “jaunieši”, tomēr ļoti plaši tiek izmantots arī termins “jaunatne”⁴⁷⁹, tādējādi vēršoties pie visas valsts jauniešu grupas kopumā.

Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam (Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam)^{480, 481} ir ilgtermiņa / vidēja termiņa politikas plānošanas dokuments, kura mērķis ir panākt saskaņotas jaunatnes politikas īstenošanu un tās koordināciju visos līmeņos, identificējot prioritāros rīcības virzienus un politikas rezultātus, veidojot attīstības redzējumu saistībā ar jauniešu dzīves kvalitāti un jaunatnes politikas īstenošanu. Salīdzinot Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam un Jaunatnes politikas īstenošanas plānu 2016.-2020.gadam, var skaidri redzēt, ka līdz ar attīstības plānošanas sistēmas attīstību jaunākajā dokumentā, Jaunatnes politikas īstenošanas plānā 2016.-2020.gadam, ir precīzi norādīta sasniedzamo jaunatnes politikas rezultātu un rezultatīvo rādītāju saistība ar ilgtermiņa attīstības plānošanas stratēģiju Latvija2030, ar Latvijas attīstības plānošanas sistēmā hierarhiski augstāko vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentu Latvijas nacionālo attīstības plānu 2014.-2020.gadam, kurā ir norādīti vairāki uz jauniešiem vērsti attīstības un atbalsta pasākumi, kā arī ar citiem vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentiem, piemēram, Sabiedrības veselības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam un Sporta politikas pamatnostādnes 2014.-2020.gadam, citiem tiesību aktiem (Jaunatnes likums), kā arī pārnacionālajiem attīstības plānošanas dokumentiem un tiesību aktiem, tai skaitā, ES Jaunatnes stratēģija⁴⁸², Eiropa 2020 Stratēģija⁴⁸³ un atsevišķas ES Padomes rezolūcijas.

⁴⁷⁹ Sīmansone, D. (2015). Secinājumi no autora veiktajām ekspertu intervijām (sk. 7. un 8.pielikumu).

⁴⁸⁰ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

⁴⁸¹ Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. LR MK 14.04.2016. rīkojums Nr.256.

⁴⁸² Eiropas Parlamenta. (2010). ES jaunatnes stratēģija — ieguldīt jaunatnē, iesaistīt jauniešus. Eiropas Parlamenta 2010. gada 18. maija rezolūcija par ES jaunatnes stratēģiju — ieguldīt jaunatnē, iesaistīt jauniešus. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, C 161 E/21, 31.05.2011.

Jaunatnes politikas attīstības plānošanas dokumentos (Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam un Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam) ir noteikti un definēti jaunatnes politikas mērķi, pamatprincipi un būtiskākie principi (*dokumentu redakcijā*), vērtības, būtiskākie izaicinājumi, kuri risināmi jaunatnes jomā, identificēti rīcības virzieni jaunatnes politikas īstenošanai visos jaunatnes politikas saistošajos līmeņos un arī sabiedrības ikdienas attieksmes pieejā, kā arī noteikti galvenie uzdevumi, sasniedzamie politikas rezultāti un rezultatīvie rādītāji nākamajiem gadiem. Analizējot minētos elementus šajos ilgtermiņa un vidēja termiņa jaunatnes politikas plānošanas dokumentos, kā arī ņemot vērā ekspertu interviju rezultātus⁴⁸⁴, autors ir apkopojis un identificējis šādas politikas veidotāju gaidas (gan dokumentu redakcijā, gan autora interpretācijā) par jauniešos radītajām un nostiprinātajām vērtībām un attieksmēm jaunatnes politikas īstenošanas rezultātā un jauniešus raksturojošām pazīmēm sabiedriskās līdzdalības, kā arī valsts un valsts pārvaldes attīstības kontekstā:

- pilsoniskā apziņa;
- piederības, atbildības sajūta;
- Jaunieši iesaistās jaunatnes politiku ietekmējošu lēmumu apspriešanā pirms to pieņemšanas;
- jaunieši bez jebkādas diskriminācijas aktīvi piedalās sabiedriskās, politiskās, kultūras un ekonomiskās dzīves aktivitātēs;
- jaunieši spēj būt ekonomiski patstāvīgi Latvijas iedzīvotāji;
- jaunieši izmanto mobilitātes iespējas zināšanu un prasmju apguvei ārpus viņu dzīvesvietas;
- attieksme pret vidi: lojalitāte, pienākuma apziņa, aktīva, ieinteresēta, sargājoša;
- attieksme pret līdzcilvēkiem: vienlīdzība, cieņpilna izturēšanās un tolerance pret atšķirīgo jeb nediskriminējoša attieksme;
- spēja ierobežot savas brīvības izpausmes, lai nepārkāptu otra tiesības;
- attieksme pret sevi: vispusīga attīstība (garīga, intelektuāla, emocionāla) un veselīgs dzīvesveids.

Tāpat Jaunatnes politikas īstenošanas plānā 2016.-2020.gadam atbilstoši attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumiem⁴⁸⁵ ir formulēti šādi sasniedzamie politikas rezultāti:

⁴⁸³ Eiropas Komisija. (2010). Komisijas paziņojums "EIROPA 2020 Stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un integrējošai izaugsmei". COM(2010) 2020 galīgā redakcija, Briselē, 03.03.2010.

⁴⁸⁴ Vilks, P., Zvīgulis, J., Sīmansone, D. (2015). Secinājumi no autora veiktajām ekspertu intervijām (sk. 7. un 8.pielikumu)

⁴⁸⁵ Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. MK 02.12.2014. noteikumi Nr.737.

1. Nodrošināta aktuālāko datu un informācijas pieejamība par jaunatni un jaunatnes politiku;
2. Nodrošināta valsts un pašvaldību institūciju sadarbība un saskaņota darbība jaunatnes politikas īstenošanā, tai skaitā iesaistoties starptautiskos sadarbības tīklos;
3. Nodrošināts atbalsta mehānisms darbu ar jaunatni veicošām personām;
4. Nodrošināta jauniešu pilnvērtīga līdzdalība lēmumu pieņemšanas procesā un sabiedriskajā dzīvē;
5. Nodrošināts jauniešu konkurētspējas, prasmju un kompetenču pieaugums, iekļaujoties darba tirgū;
6. Uzlabojušies jauniešu veselības rādītāji.

Analizējot iepriekš identificēto jaunatnes politikas veidotāju gaidu saistību ar plānotajiem politikas rezultātiem, autors secina, ka 1., 2. un 3.politikas rezultāts lielā mērā ir vērsti uz jaunatnes politikas administrācijas un institucionālās organizācijas atbalstu, kas pastarpināti var veicināt politikas veidotāju gaidu sasniegšanu, savukārt, 3. Un 4.politikas mērķis tieši atbilst identificētajām gaidām.

Analizējot jaunatnes politikas Baltijas valstīs, autors secina, ka tajās noteiktās vīzijas, mērķi un uzdevumi pilnībā “pārklāj” visas ar valsts jaunatni saistītas jomas, intereses un jauniešu vajadzības atbilstoši Maslova teorijas vajadzību piramīdai. Tāpat jaunatnes politikas dokumenti ietver arī vispārīgas un specifiskas aktivitātes, ko politikas veidotāji sagaida no jauniešiem nākotnē. Tomēr jāatzīst, ka bieži skaidri un reāli definētie mērķi jaunatnes politikā netiek sasniegti ierobežotā finansējuma dēļ.⁴⁸⁶ Taču līdz šim tas nav bijis šķērslis uzturēt jauniešu nozīmīgo lomu sabiedrības un valsts attīstībā. Līdz ar vispārējo sabiedrības novecošanos Eiropā, jaunieši dabīgā ceļā iegūst arvien lielāku lomu un ietekmi sabiedrisko procesos.

Tā piemēram, atbilstoši Igaunijas nacionālajiem normatīvajiem aktiem, Igaunijas jaunatnes politika ir orientēta uz jauniem cilvēkiem vecumā no 7 – 26 gadiem. Galvenās jomas, uz kurām koncentrējas Igaunijas jaunatnes politika un nacionālā stratēģiskā plānošana jaunatnes kontekstā, ir kultūra, izglītība, inovācija, motivācijas, jauniešu pašrealizēšanās Igaunijā, jaunatnes nodarbinātība, informētība par jaunatnes politiku, uzņēmējdarbības atbalsts, jauniešu emigrācijas samazināšana un apturēšana, pilsoniskā līdzdalība, līdzatbildība un piedalīšanās sabiedrības attīstībā un dažādās tās dzīves jomās, jauniešu ētika un jauniešu piederības un sabiedrības gara stiprināšana (sk. 2.1.tabula).

⁴⁸⁶ Secinājumi no autora veiktajām ekspertu intervijām (sk. 7. un 8.pielikumu)

2.1.tabula. Galvenie attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumenti Igaunijā

| Normatīvais ietvars | Galvenie jaunatnes politikas mērķi, īpaši, gaidas attiecībā uz jaunatnes iesaistīšanos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ilgtspējīga Igaunija 21 ((Sustainable Estonia 21 (SE21)), Igaunijas nacionālā stratēģija ilgtspējīgai attīstībai 2030⁴⁸⁷ | <p>Vīzija, mērķi – atbilstoša dzīves telpa (p.17); pievilcīga kultūra (p.19); jauniešu motivācija realizēt sevi šajā valstī (p.24); uzņēmējdarbības atbalsts, tai skaitā, arī jauniešiem (p.40); zināšanas un inovācijas palielinās Igaunijas pievilcību jauniešu skatījumā (p.53); mūžizglītība visiem cilvēkiem (p.67);</p> <p>Riski: jaunatnes kultūra “pazūd” pasīvajā virtuālajā pasaulē (p.55); jaunu cilvēku emigrēšana (p.21, p.43). Citas vīzijas un mērķi, kas saistīti ar sabiedrību un cilvēkiem, kopumā, tai skaitā, jauniešiem.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Igaunijas jauniešu darba stratēģija 2006-2013⁴⁸⁸ | <ul style="list-style-type: none"> • Vienota pieeja visām ar jauniešiem saistītām aktivitātēm visās dzīves jomās. • Jaunatnes darbs – viena no jaunatnes aktivitāšu jomām, kas rada iespēju jauniešiem daudzpusīgi attīstīt personību papildus izglītībai un sociālajai dzīvei. • Galvenie darbības virzieni jaunatnes politikas jomā ir darbs ar jaunatni, izglītība, nodarbinātība, veselība, kultūra, sociālā politika, vide, valsts aizsardzība, ģimenes politika, u.c. • Jaunatnes darba mērķi ir: radīt priekšnoteikumus un atbalstīt jaunatni kā sabiedrības pārstāvjus, lai veidotu jauniešu ētikas uzskatus un sabiedrības garu, veicinātu jauniešu sociālo līdzdalību, uzņemties līdztbildību un pieņemt pārdomātus lēmumus par savu dzīvi, vērtībām un sabiedrības attīstību, veicināt jauniešu potenciālu dažādu dzīves jomu uzlabošanai, palielināt pilsoniskās apziņas izpratni, veicināt izglītību un multikulturālisma izpratni, radīt iespējas jauniešiem sevi pārstāvēt valsts, novadu un vietējā līmenī, veicināt jauniešu motivāciju un sabiedriskās līdzdalības paradumus. |

Avots: Autora apkopots materiāls pēc normatīvo dokumentu analīzes.

Latvijā par jauniešiem atbilstoši Jaunatnes likumam tiek uzskatītas personas vecumā no 13 līdz 25 gadiem. Galvenie Latvijas jaunatnes politikas un nacionālās stratēģiskās plānošanas virzieni jaunatnes kontekstā ir izglītība, uzņēmējdarbības attīstība, līdzdalība zinātnē un sportā, jauniešu bezdarba samazināšana, iesaiste lēmumu pieņemšanā un sociālajā dzīvē, iesaiste diskusijās par jaunatnes politiku, līdzdalība sabiedrības attīstībā (sk. 2.2.tabula).

2.2.tabula. Galvenie valsts attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumenti

Latvijā

| Normatīvais ietvars | Galvenie jaunatnes politikas mērķi, īpaši, gaidas attiecībā uz jaunatnes iesaistīšanos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija 2030 (Latvija2030)⁴⁸⁹ • Latvijas Nacionālais attīstības plāns (LNAP) 2007-2013⁴⁹⁰ • Latvijas Nacionālais attīstības plāns | <ul style="list-style-type: none"> • Vīzijas un mērķi (Latvija 2030): aktīva līdzdalība sabiedriskās diskusijās (p.5), digitālās plaisas samazināšana starp paaudzēm (p.15), darba tirgus elastība un nodarbinātības sociālais nodrošinājums (<i>flexicurity</i>) (p.23), visu līmeņu izglītības pieejamība (p.28), starta kapitāla pieejamība ideju īstenošanai (p.28), brīvprātīgās bērnu aprūpes sistēmas izveidošana (p.29), bērnu investīciju fondu izveidošana (p.30), e-skolas veidošana un informācijas tehnoloģiju izmantošana jauniešu izglītībā (p.35), mūžizglītība (p.36), uzņēmējdarbības programmas jauniešiem (p.37). • Vīzijas un mērķi (LNAP): palielināt reģionālo jaunatnes izglītības centru kapacitāti (p.17), nodrošināt vides pieejamību mācību iestādēm bērniem ar kustību traucējumiem (p.17), veicināt jauniešu uzņēmējdarbības spēju (p.20), labvēlīga vide un institucionālais |

⁴⁸⁷ Estonian Ministry of the Environment, Estonian Parliament (Riigikogu). (2005). *Estonian National Strategy on Sustainable Development Sustainable Estonia 21*. Pieejams tiešsaistē: http://www.riigikantslei.ee/failid/Estonia_SDS_2005.pdf [skatīts 14.12.2004.]

⁴⁸⁸ Estonian Youth Work Strategy 2006-2013. The Ministry of Education and Research of Estonia. 2006. Pieejams tiešsaistē: <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=10411> [skatīts 02.09.2015.]

⁴⁸⁹ Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.

⁴⁹⁰ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam. LR MK 04.07.2006. noteikumi Nr.564.

| | |
|--|--|
| (LNAP) 2014-2020 ⁴⁹¹ | atbalsts jauniem radošiem profesionāļiem, kas vēlas izveidot uzņēmumu (p.21), piesaistīt un motivēt jauniešus darbam zinātnē (p.24), atbalstīt bērnu un jauniešu nevalstiskās organizācijas (p.29), veicināt dalību sportā (p.40), veicināt sadarbību veselības aprūpes jomā starp valsti un nevalstiskajām organizācijām (p.40), bērnu un jauniešu no sociālās atstumtības riska grupām integrēšana sabiedrībā (p.41), popularizēt darba iespējas ekonomiski neaktīvo, bet darbaspējīgo personu lokā, īpaši starp jauniešiem (p.42), samazināt jauniešu bezdarbu (p.43). Citas vīzijas un mērķi, kas saistīti ar sabiedrību un cilvēkiem, kopumā, tai skaitā, jauniešiem. |
| <ul style="list-style-type: none"> • LR Jaunatnes likums⁴⁹² • Jaunatnes politikas valsts programmas⁴⁹³ • Jaunatnes politikas pamatnostādnes⁴⁹⁴ • Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam⁴⁹⁵ | <ul style="list-style-type: none"> • Likuma mērķis ir uzlabot jauniešu — personu vecumā no 13 līdz 25 gadiem — dzīves kvalitāti, veicinot viņu iniciatīvas, darba tikumu un patriotismu, līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē, kā arī atbalstot darbu ar jaunatni. • Pašvaldības savā darbībā nodrošina jaunatnes organizācijām un jauniešu iniciatīvu grupām iespēju iesaistīties lēmumu apspriešanā, kas skar jaunatnes politiku, pirms to pieņemšanas. • Jauniešiem ir tiesības piedalīties jaunatnes politikas izstrādē un īstenošanā. • Veicināt neformālo izglītību, brīvprātīgo darbu, fiziskās aktivitātes un jauniešu iesaistīšanos kultūras dzīvē kā būtiskus veidus brīvā laika lietderīgai izmantošanai. • Sniegt zināšanas, veidot prasmes, iemaņas un attieksmes, kā arī veicināt jauniešu vispusīgu attīstību un aktīvu līdzdalību lēmumu pieņemšanā un sabiedriskajā dzīvē. • Veicināt jauniešu uzņēmējdarbību un jauniešu nodarbinātību. |

Avots: Autora apkopots materiāls pēc normatīvo dokumentu analīzes.

Lietuvas jaunatnes politikas un valsts nacionālās stratēģiskās plānošanas uzmanību jaunatnes attīstības kontekstā, galvenokārt, tiek vērsta uz jauniem cilvēkiem vecumā no 14 – 29 gadiem un galvenie darbības virzieni ir jauniešu problēmu risināšana, jauniešu integrācija sociālajā dzīvē, līdzdalība lēmumu pieņemšanas procesos, pilsoniskā līdzatbildība, iespēju radīšana izvēlēties jauniem vispiemērotāko dalības formu sabiedrībā, jauniešu labvēlīgas attieksmes radīšana pret sabiedrisko aktivitāti un tādu jauniešu aktivitāšu veicināšana, kas ir noderīgas sabiedrībai un valstij (sk. 2.3.tabula).

2.3.tabula. Galvenie attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumenti Lietuvā

| Normatīvais ietvars | Galvenie jaunatnes politikas mērķi, īpaši, gaidas attiecībā uz jaunatnes iesaistīšanos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Lietuvas valdības programma⁴⁹⁶. XXIV daļa – Jaunatnes politika. | <ul style="list-style-type: none"> • Atbalstīt jauniešu, zinātnes un publiskās pārvaldes sadarbību ar Austrumu partneriem. • Popularizēt un īstenot jaunatnes uzņēmējdarbības programmas, radot priekšnosacījumus privātajai uzņēmējdarbībai un veicinot aktīvu un sociāli atbildīgu sabiedrības izaugsmi. • Izskatīt un atjaunot esošās jaunatnes pilsoniskās attīstības programmas • Risināt jautājumus par jaunatnes nodarbinātību un integrāciju darba tirgū, veicināt jaunatnes uzņēmējdarbības spējas, un sniegt atbalstu jauniešiem uzņēmējdarbības uzsākšanai. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lietuvas jaunatnes politikas ietvara likums⁴⁹⁷ | <ul style="list-style-type: none"> • Jaunatnes politika ir mērķtiecīga darbība, kas paredzēta, lai risinātu jaunatnes problēmas un radītu labvēlīgus apstākļus jauniešu personības veidošanai un jauniešu integrācijai sabiedriskajā dzīvē, kā arī lai veicinātu sapratni un toleranci attiecībā uz |

⁴⁹¹ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Apstiprināts LR Saeimā 20.12.2012.

⁴⁹² Jaunatnes likums: LR likums (2008).

⁴⁹³ Jaunatnes politikas valsts programma 2009.-2013.gadam. LR MK 27.08.2009. rīkojums Nr.589

⁴⁹⁴ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

⁴⁹⁵ Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. LR MK 14.04.2016. rīkojums Nr.256.

⁴⁹⁶ Programme of the Government. Republic of Lithuania. 2008. Article XXIV – Youth Policy. Pieejams tiešsaistē: http://www.lrv.lt/bylos/vyriausybes/en_15_programa.pdf [skatīts 03.09.2015.]

⁴⁹⁷ Law on Youth Policy Framework. Republic of Lithuania. 2003. Pieejams tiešsaistē: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=245497 [skatīts 03.09.2015.]

| | |
|--|--|
| | <p>jauniešiem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ar jaunatni saistītie jautājumi tiek risināti ar jauniešu līdzdalību un saskaņojot tos ar jaunatnes organizācijām. • Jaunatnes politikas jomas – pilsoniskās atbildības veicināšana, izglītība, zinātne, neformālā izglītība, darbs un nodarbinātība, dzīvesvietas nodrošināšana, lietderīga laika izmantošana, radošums, kultūra, sociālā un veselības aprūpe, sporta aktivitātes, fiziskā izglītība, narkotiku un citu atkarību uzraudzība un novēršana, noziedzības novēršana un citas. • Radīt apstākļus jauniešu tiesību un brīvību izbaudīšanai. • Radīt apstākļus vispārējās izglītības iegūšanai un sevis realizēšanai, izvēloties piemērotāko līdzdalības veidu sabiedrībā. • Veicināt pilsonisko līdzatbildību un cieņu pret ģimeni. • Nodrošināt neformālo izglītību, nodarbinātību, sporta, tūrisma, kultūras un profesionālas aktivitātes, veicināt starptautisko sadarbību. • Veicināt labvēlīgas attieksmes veidošanas pret sabiedrību. • Veicināt tādas jauniešu aktivitātes, kas ir noderīgas sabiedrībai un valstij. |
|--|--|

Avots: Autora apkopots materiāls pēc normatīvo dokumentu analīzes.

Kā redzams no pārskatiem trīs iepriekšējās tabulās, valsts jaunatnes politikas Baltijas valstīs ir visaptverošas, turklāt arī valsts stratēģiskās attīstības dokumentos nozīmīga daļa uzmanības ir pievērsta jaunatnes un jauniešu attīstībai.⁴⁹⁸

Salīdzinājumam, Dānijas valdības neveido atsevišķu jaunatnes politiku un atsevišķus normatīvos aktus, tomēr „Jaunatne ir Dānijas demokrātijas pamats”.⁴⁹⁹ Ar jaunatni saistītās lietas un jautājumi ir pilnībā integrēti Dānijas vispārējā stratēģiskajā plānošanā un atsevišķu nozaru politikas nostādņēs un dokumentos. Šāda pieeja Dānijā ir apzināti ieviesta un tiek uzturēta ar konkrētu mērķi, proti – katras valsts darbības un attīstības nozares vadītāji ir atbildīgi par savu jomu, tās attīstību un rezultātiem, tai skaitā, arī par jauniešu lomu šajā nozarē. Atsevišķi sektori nozarē, kas saistīti ar jaunatnes lietām, atbalsta jauniešu personisko un profesionālo izaugsmi un veicina jauniešu potenciāla izmantošanu plašākā darbības vidē, vienlaikus tādā veidā nodrošinot arī jauniešu sabiedrisko līdzdalību, attieksmes veidošanos un viņu dalību sabiedrības attīstībā, audzinot darba un atbildības prasmes. Dānijas jaunatnes politika sākas ar Dānijas un tās sabiedrības attieksmi pret bērnu audzināšanu un izglītību, kas no vienas puses veicina bērnu un jauniešu brīvību izvēli savās rīcībās, bet no otras puses liek uzņemties atbildību par saviem darbiem, savu iesaistīšanos un arī par savu izglītību. Šī attieksme tiek uzturēta visā Dānijas izglītības sistēmā, ļaujot jaunajiem cilvēkiem pašiem uzņemties atbildību un pieņemt lēmumus.^{500, 501} Dānijas valdības darba plāns „Dānija 2020”

⁴⁹⁸ Putans, R. (2011). Youth Policy in National Strategic Planning in Baltic States. In *European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives*. The University of Latvia Press, 312-327.

⁴⁹⁹ Haarder, B. (2009). The Danish democracy is built upon its youth. *Policy Forum 21*. Copenhagen. Pieejams tiešsaistē: http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/EKCYP/Youth_Policy/docs/YP_strategies/Policy/Danish_youth_policy_Forum21.pdf [skatīts 03.09.2015.]

⁵⁰⁰ The Danish Government (2010). *Denmark 2020. Knowledge > growth > prosperity > welfare*. Government's Work Plan. Pieejams tiešsaistē: http://www.stm.dk/publikationer/arbprog_10_uk/index.htm [skatīts 04.10.2015.]

lielā mērā ir orientēts uz priekšnoteikumu radīšanu, lai īstenotu Dānijas vīziju par zināšanu palielināšanos un valsts labklājības izaugsmi. Šajā plānā Dānijas valdība ir noteikusi 10 ambiciozus mērķus un aprakstījusi nepieciešamās pūles, kas jāpieliek, lai šos mērķus sasniegtu. Vispārējais mērķis ir, lai Dānija būtu starp pasaules 10 bagātākajām valstīm pasaulē 2020.gadā. Savukārt, Latvijā šī vispusīgā pieeja attiecībā uz jauniešiem tiek noteikta ar likumu⁵⁰² – Latvijas jaunatnes politika ir visās valsts politikas jomās īstenojama mērķtiecīgu darbību kopums, un visām valsts pārvaldes iestādēm, atbilstoši savai kompetencei, ir jāiesaistās jaunatnes politikas īstenošanā.

Tomēr no otras puses, vienlaikus darba kontekstā neapšaubot, Eiropas jaunatnes politikas sniegtās iespējas jauniešiem un jaunatnes attīstības veicināšanu kopumā, jaunatnes politikas aktivitātes ir iespējams izmantot arī kā pašas valsts pārvaldes attīstības instrumentu. Tādā veidā būtu iespējams pārbaudīt, vai valsts jaunatnes politika, valsts atbalstītās jaunatnes organizācijas un kustības, kā arī valsts jaunatnes politikas dokumenti nodrošinās valsts pārvaldi ar pietiekamu personāla resursu kvantitatīvo un kvalitatīvo līmeni, kapacitāti, inovāciju un attieksmi. Valsts pārvaldei, kā jebkurai citai organizācijai, būtu jātiecas nodrošināt ilgtspējīga pastāvēšana un attīstība. Daudzas organizācijas, tai skaitā valsts iestādes, ir atzinušas, ka to galvenā vērtība ir cilvēks ar viņa pozitīvajām personiskajām un profesionālajām īpašībām.⁵⁰³ Ar „cilvēks” šeit tiek saprasti iestāžu darbinieku un speciālisti.

2.3. Jauniešu pilsonisko līdzdalību ietekmējošo faktoru izpēte

Viens no valsts pārvaldes reformu rezultātiem ir pilsoniskās līdzdalības iespēju palielināšanās valsts pārvaldes procesos, t.i., valsts pārvaldes klientu iespējas un to izmantošana aktīvāk iesaistīties valsts pārvaldes politiku veidošanā un lēmumu pieņemšanā gan caur organizēto pilsonisko sabiedrību, gan individuāli, tai skaitā jauniešu iesaistīšanās valsts jaunatnes politikas plānošanā un īstenošanā. Latvijas pilsoniskās integrācijas politikas uzdevums ir mazināt šķēršļus Latvijas pilsoniskās sabiedrības izaugsmei, veicināt iedzīvotāju pilsoniskās līdzdalības prasmes un iespējas iesaistīties sabiedrībai kopīgu jautājumu risināšanā. Augsti attīstīta pilsoniskā sabiedrība ir pamats valsts politiskai, kulturālai, ekonomiskai un tehnoloģiskai attīstībai. Latvijas Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012.–2018.gadam uzsver, ka ikviens indivīds ir brīvs un tiesīgs brīvprātīgi izvēlēties savu identitātes taktiku un šī tiek respektēta no valsts puses. Latvijas valsts pienākums ir ar demokrātiskiem līdzekļiem mijiedarboties un

⁵⁰¹ Pless, M., Katznelson, N. (2015). Getting on or getting by: Young people's everydaylife strategies at the margins of society. *Conference Paper at the 12th Conference of the European Sociological Association ESA 2015 "Differences, Inequalities and Sociological Imagination"*, Prague, 25-28, August, 2015.

⁵⁰² Jaunatnes likums: LR likums (2008). 2.¹ panta 1.un 2.daļa.

⁵⁰³ Blumers, G. (2015). Secinājumi no autora veiktajām ekspertu intervijām (sk. 7. un 8.pielikumu)

sadarboties ar visiem iedzīvotājiem, tai skaitā ar jauniešiem, neatkarīgi no viņu izvēles.⁵⁰⁴ Jaunatnes politikas plašā kontekstā, t.i. viss valsts un sabiedrības atbalsta aktivitāšu kopums jauniešiem, ko ārvalstu zinātniskajā literatūrā bieži apzīmē ar terminu *positive youth development (PYD)*⁵⁰⁵, jaunatne un jaunieši tiek uzskatīti par aktīvu resursu, kas var sniegt būtisku ieguldījumu valsts un sabiedrības attīstībā.^{506, 507, 508, 509, 510, 511} PYD koncepts uzsver – ja jauniešiem ir abpusēji izdevīgas un uzticīgas⁵¹² attiecības ar sabiedrību, tās cilvēkiem un iestādēm, tai skaitā, valsts pārvaldes iestādēm, tad arī nākotnē šie jaunieši veidos pozitīvu ieguldījumu savā, ģimenes, savas kopienas, sabiedrības un arī valsts attīstībā kopumā.^{513, 514} Tādējādi šis koncepts veicina jauniešu aktīvu iesaistīšanu jaunatnes politikas un tās programmu plānošanā, īstenošanā un vadībā. Aktīva jaunatnes iesaistīšana dod jauniešiem iespēju atklāt un izmantot savas prasmes un spējas tādējādi stiprinot arī jauniešu atbildības un kopienas piederības sajūtu, kā arī sabiedrībā pieņemto vērtību kopumu⁵¹⁵, kā arī veicina jaunatnes lomas maiņu no vienkāršiem valsts pakalpojuma saņēmējiem uz īpaši nozīmīgiem līdzdalībniekiem gan jaunatnes politikas atbalsta aktivitātēs, gan arī pilsoniskās līdzdalības aktivitātēs.⁵¹⁶ PYD koncepts lielā mērā ir saistīts arī ar publisko pakalpojumu kopradīšanas konceptu – šajā gadījumā jaunatnes politikas pakalpojumu (jaunatnes atbalsta aktivitāšu) saņēmēji – jaunieši – galvenokārt caur jaunatnes organizācijām piedalās šo pakalpojumu kopradīšanā sadarbībā politikas veidotājiem un īstenotājiem. Uz vienprātības veicināšanu vērsta sadarbība ir viens no postmodernas sabiedrības raksturojošiem faktoriem, kas īpaši redzami izpaužas tieši jauniešu vidū – jaunatnes pārstāvji nekonkurē savā starpā tik ļoti, kā tās paaudzes pārstāvji, kas veidojušies industriālās sabiedrības tirgus attiecību ietekmē. Tas liecina par vēlmi personīgi piedalīties notiekošajos procesos, t.i., jaunieši šādā veidā izsaka

⁵⁰⁴ Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012.–2018.gadam. LR MK 20.10.2011. rīkojums Nr.542.

⁵⁰⁵ Latviešu valodā pieejamā zinātniskajā literatūrā un normatīvajos dokumentis pagaidām netiek lietots līdzvērtīgs angļu valodas termina “*positive youth development*” latviskojums.

⁵⁰⁶ Davies, B. (2015). Youth Work: A Manifesto for Our Times – Revisited. *Youth and Policy*, 114, 96-117.

⁵⁰⁷ Case, S., Haines, K. (2015). Children First, Offenders Second – Positive Promotion: Reframing the Prevention Debate. *Youth Justice*, 15(3), 226-239.

⁵⁰⁸ Woodman, D., Threadgold, S. (2011). The Future of the Sociology of Youth: Institutional, Theoretical and Methodological Challenges. *Youth Studies Australia*, 30(3), 8-12.

⁵⁰⁹ Kelly, P. (2011). An Untimely Future for Youth Studies? *Youth Studies Australia*, 30(3), 47-53.

⁵¹⁰ Turnbull, G. (2016). The price of youth: commodification of young people through malleable risk practices. *Journal of Youth Studies*, Published online 2 Feb 2016 before printing, doi: 10.1080/13676261.2015.1136054.

⁵¹¹ Kemshall, H. (2014). Conflicting Rationalities of Risk: Disputing Risk in Social Policy – Reflecting on 35 Years of Researching Risk. *Health, Risk & Society*, 16(5), 398-416.

⁵¹² Griffith, A.N. (2016). Trajectories of trust within the youth program context. *Qualitative Psychology*, 3(1), 98-119.

⁵¹³ Lerner, R.M., Lerner, J.V., Brown, G., Zaff, J. (2015). Evaluating programs aimed at promoting positive youth development: A relational development systems-based view. *Applied Developmental Science*, Published online 16 Dec 2015 before print, doi: 10.1080/10888691.2015.1082430.

⁵¹⁴ Fisher, C.B., Lerner, R.M. (2013). Promoting positive development through social justice. *Applied Developmental Science*, 17(2), 57-59.

⁵¹⁵ Larsen, T.M.B. (2016). Shifting towards positive youth development in schools in Norway – challenges and opportunities. *International Journal of Mental Health Promotion*, 18(1), 8-20.

⁵¹⁶ Miranda, C.E. (2015). *Integration Of Positive Youth Development In Community-Based Youth Development Organizations*. Dissertation, Boston University, p.19, 284.

vēlēšanos līdzdarboties un iesaistīties līdzlēmumpieņemšanā un līdznoteikšanā.⁵¹⁷ Šī vēlme ir būtisks faktors līdzdalības un integrācijas īstenošanā.

Tomēr no otras puses jauniešu līdzdalības process nerodas tikai no pašu jauniešu vēlmes piedalīties sabiedriskās aktivitātēs un no valsts pārvaldes aktivitātēm apkalpojot šo vēlmi. Jauniešu līdzdalību kā būtisku nepieciešamību veicina arī sabiedrības un valsts rūpes gan par pašiem jauniešiem, gan par sabiedrības un valsts nākotni. To cita starpā pierāda arī dažādas programmas, projekti un citas ES un valsts atbalsta aktivitātes jaunatnei ar mērķi veicināt jauniešu līdzdalību^{518, 519, 520}, gan arī dažādi ziņojumi, pētījumi un pārskati⁵²¹ ar norādēm uz būtiskiem riskiem, kas var rasties dēļ jauniešu sociālās nevienlīdzības, atstumtības, kā arī zemā sociālās un pilsoniskās līdzdalības līmeņa jauniešu grupās.^{522, 523, 524} Šīs problēmas tiek uzsvērtas kā vienas no galvenajām⁵²⁵ ES valstu jaunatnes politikās.

Starp dažādiem līdzdalības veidiem tieši pilsoniskā, kā arī politiskā līdzdalība jauniešu vidū ir viszemākā visās ES valstīs (viszemākā jauniešu politiskā līdzdalība ir Ungārijā – 1%, bet visaugstākā ir Lietuvā – 10%; Latvijā – 4%).⁵²⁶ Arī Latvijā veiktie pētījumi^{527, 528} parāda, ka starp dažādiem ar jaunatnes politikas īstenošanu saistītiem aspektiem tieši līdzdalības vērtējums ir viszemākais – tikai aptuveni ¼ jauniešu regulāri (vismaz 12 reizes gadā vai vismaz reizi mēnesī) piedalās kādās sabiedriskās vai interešu aktivitātēs. Nedaudz augstāka ir līdzdalība kultūras un izklaides pasākumos (koncerti, festivāli, kino, teātris, sporta sacensības u.tml.) – kopumā 35% jauniešu tādās piedalās vismaz reizi mēnesī. 24% jauniešu regulāri piedalās interešu aktivitātēs un tikai 6% – sabiedriskās un pilsoniskās aktivitātēs (dalība nevalstiskajās organizācijās, labdarības pasākumos, brīvprātīgajā darbā, vides sakopšanā u.tml.). Viszemākā ir jauniešu aktivitāte politiskajās aktivitātēs (dalība partiju darbā, politiskās diskusijās u.tml.) – tikai 2% tādās iesaistās regulāri. Viens no būtiskākajiem

⁵¹⁷ Pigozne, T. (2010). *Jauniešu līdzdalība integrācijas procesā multikulturālā vidē*. Promocijas darbs. Latvijas Universitāte, 161.lpp., 265.

⁵¹⁸ Eiropas Parlamentas. (2010). ES jaunatnes stratēģija — ieguldīt jaunatnē, iesaistīt jauniešus. Eiropas Parlamenta 2010. gada 18. maija rezolūcija par ES jaunatnes stratēģiju — ieguldīt jaunatnē, iesaistīt jauniešus. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, C 161 E/21, 31.05.2011.

⁵¹⁹ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246. Spēkā esošā redakcija ar pēdējiem grozījumiem 07.10.2014., MK rīkojums Nr. 571.

⁵²⁰ Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. LR MK 14.04.2016. rīkojums Nr.256

⁵²¹ European Commission. (2013). European Youth: Participation in Democratic Life. Report. *Flash Eurobarometer*, 375, 82.

⁵²² LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2014). *Ikgadējā monitoringa un indeksa par Jaunatnes politikas īstenošanu aktualizēšana. Noslēguma ziņojums*. LR Izglītības un zinātnes ministrija, 3.lpp., 21.

⁵²³ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2013). Pētījums “Jaunieši Latvijā 2008-2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība”, 3.lpp., 84.

⁵²⁴ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2012). *Jaunatnes politikas īstenošanas indekss*, 52-54.lpp., 80.

⁵²⁵ Fergusson, R. (2013). Against disengagement: non-participation as an object of Governance. *Research in Post-Compulsory Education*, 18(1/2), 12-28.

⁵²⁶ European Commission. (2013). European Youth: Participation in Democratic Life. Report. *Flash Eurobarometer*, 375, p.10, 82.

⁵²⁷ Aptauja ikgadējā monitoringa ietvaros par jauniešu dzīves kvalitāti, iesaistīšanos brīvprātīgajā darbā, jaunatnes organizāciju darbībā un piekļuvi jauniešiem aktuālai informācijai 2009.–2013. SIA „Excolo Latvia” (2013.), SIA „TNS Latvia” (2012.), SIA „Aptauju aģentūra” (2011.), SIA „Factum” (2010., 2009.). Izlases apjoms katrā no aptaujas veikšanas reizēm – ne mazāks kā 1000 respondentu.

⁵²⁸ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2015). *Jaunatnes politikas monitorings 2015*, (Pētījuma pasūtītājs - LR Izglītības un zinātnes ministrija. Pētījuma īstenoātājs – SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”), 24.-27.lpp., 40.

nepietiekamas līdzdalības iemesliem ir iedzīvotāju neticība savām spējām ietekmēt sociālos un politiskos procesus – pēc dažādos laikos veiktiem dažādu pētījumu datiem^{529, 530, 531, 532, 533} 2010.gadā tikai 15% respondentu, 2011.gadā – 15,3%, 2013.gadā – 16,5% uzskata, ka viņi spēj ietekmēt lēmumu pieņemšanu valstī. Tāpat arī pēc LR IZM pasūtījuma veiktajā pētījumā “Jaunatnes politikas monitorings 2015”⁵³⁴ secināts, ka jauniešu, īpaši vecuma grupā 20-25, uzticība valsts institūcijām ir zemā līmenī. Lai arī gan šo, gan iedzīvotāju uzticības rādītājiem valsts iestādēm, izņemot valdību un Saeimu,⁵³⁵ ir augoša tendence, tomēr kopumā Latvijas sabiedrībā ir ļoti zema uzticēšanās likumdevējam un valsts un sabiedrības institūcijām. Vienlaikus var novērot, ka Latvijas iedzīvotājos valda pretrunīgs priekšstats par valsts lomu – no vienas puses ir zems uzticības valsts institūcijām un līdzdalības līmenis, bet no otras puses, tiek sagaidīts, ka valstij ir būtiska loma un tai aktīvi jārīkojas ekonomikā un citās dzīves jomās.⁵³⁶ Arī autora veiktā empīriskā pētījuma par jauniešu nodomiem attiecībā uz piedalīšanos valsts pārvaldes attīstībā nākotnē rezultāti parāda, ka sabiedriskās un pilsoniskās līdzdalības nodomi ir viszemākie (sk. 3.6.attēls 119.lpp un 3.4.tabula 121.lpp). Vienlaikus jāatzīmē, ka Latvijā netiek plaši izmantotas dažādas alternatīvas iespējas pilsoniskās līdzdalības paaugstināšanai. Piemēram, valsts pagaidām nenodrošina līdzdalības iespējas, izmantojot modernās informācijas un komunikācijas tehnoloģijas, kas varētu vairot līdzdalību atsevišķās sabiedrības grupās, it īpaši jauniešu un ārzemēs dzīvojošo Latvijas pilsoņu vidū. Kopumā var secināt, ka jauniešu līdzdalības aktivitāte Latvijā ir salīdzinoši zema, bet pilsoniskā un politiskā līdzdalība ir ļoti zema.

Jauniešu līdzdalības svarīgo nozīmi uztur arī alternatīvu nelabvēlīgo seku iespējamība, t.i., jauniešu sociālā nepiedalīšanās vai kritiski zema sabiedriskā un pilsoniskā līdzdalība apdraud demokrātiskas valsts pārvaldes sistēmu. Zema līdzdalības aktivitāte vājina sociālās

⁵²⁹ Latvijas Fakti. (2011). Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā. *Sabiedriskās domas aptauja* 7.lpp, 250. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Zinojums_lv_27_04_2011.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵³⁰ Baltic Institute of Social Sciences. (2011). *Pārskats par NVO sektoru Latvijā* (Pētījuma pasūtītājs Sabiedrības integrācijas fonds sadarbībā ar Kultūras ministriju), 41.-44.lpp., 108. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Parskats_par_NVO_sektoru_Lv.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵³¹ Latvijas Fakti. (2013). Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā. *Sabiedriskās domas aptauja* 8., 13.lpp, 185. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Zinojums_lv_27_04_2011.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵³² Latvijas Pilsoniskā alianse. (2013). *Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013*, 120.lpp., 146. Pieejams tiešsaistē: http://providus.lv/article_files/2718/original/Petijums_Parskats_par_NVO_sektoru_LV_2013-1.pdf?1415008066 [skatīts: 13.04.2016.]

⁵³³ Baltic Institute of Social Sciences. (2015). *Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas jomu analīze Latvijā, novērtējot „Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādņu 2012.–2018. gadam” īstenošanu laika posmā no 2012. – 2014. gadam, ņemot vērā pamatnostādņu 5. sadaļā noteiktos politikas rezultātus un rezultatīvos rādītājus* (Pētījuma pasūtītājs Kultūras ministrija), 6.lpp., 99. Pieejams tiešsaistē: http://www.km.gov.lv/lv/doc/nozaru/integracija/Zinojums_precizets_BISS_04_05_2015.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵³⁴ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2015). *Jaunatnes politikas monitorings 2015*, (Pētījuma pasūtītājs - LR Izglītības un zinātnes ministrija. Pētījuma īstenoātājs – SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”), 33.lpp., 40.

⁵³⁵ Latvijas Fakti. (2013). Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā. *Sabiedriskās domas aptauja* 8., 13.lpp, 185. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Zinojums_lv_27_04_2011.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵³⁶ Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012.–2018.gadam. LR MK 20.10.2011. rīkojums Nr.542.

saites jeb sociālo līgumu⁵³⁷ (sk. 2.1.nodaļu) starp jauniešiem un pastāvošo valsts pārvaldes kārtību, tai skaitā, apdraud sabiedrībā pieņemtās vērtīborientācijas veidošanos, kas nepieciešama valsts sabiedrisko, politisko, ekonomisko un tiesisko procesu funkcionēšanai. Tāpat nepietiekama jauniešu līdzdalība izglītības vai darba tirgū var negatīvi ietekmēt arī valsts ekonomisko stāvokli. Līdz ar to pēc iespējas lielākas jaunatnes daļas aktīva sabiedriskās un pilsoniskās līdzdalības iespēju praktizēšana ir arī politiski, sabiedriski un ekonomiski vadītu motīvu nepieciešamība⁵³⁸, jo neaktīva pilsoniskā līdzdalība ir morāli, politiski un ekonomiski neizdevīga.^{539, 540} Šādā aspektā jauniešu pilsoniskā un sabiedriskā līdzdalība nav jauniešu tiesību vai motivācijas vadīta, bet ietver virkni līdzdalību kontrolējošu un piespiedu elementu^{541, 542}, kam netiek piešķirta redzama nozīme publiskajās diskusijās, lai gan šis aspekts ir vienlīdz ietekmīgs kā jauniešu tiesības vai motivācija līdzdalībai.

Tomēr no otras puses, lai “kvalificētos dalībai” un atzīti rīkotos pilsoniskajā un sabiedriskajā līdzdalībā, indivīdam jāpiemīt noteiktai nepieciešamai izpratnei un jāatbilst noteiktiem kritērijiem, kuriem savukārt jāatbilst noteiktiem sabiedriskās vides apstākļiem, piemēram, izpratnei par sabiedrisko un politisko iekārtu un vēlmei piedalīties tajā, vēlēšanu tiesībām, demokrātiskā vairākuma atzīšanai, ievēlēto indivīdu spējai pārstāvēt sabiedriskās intereses un vēlmes⁵⁴³, t.i., ja netiek izpildīti noteikti publiskās pārvaldes un sadarbības kritēriji, sabiedriska kopiena nevar organizēties kā demokrātiski efektīva sabiedrība.

Jauniešu pilsoniskās un sabiedriskās līdzdalības līmeņa palielināšanai būtu nepieciešams ne tikai īstenot valsts atbalsta programmas, kurās jaunieši ir valsts pakalpojumu saņēmēji, bet būtu arī nepieciešams aktīvāk iesaistīt jauniešus šo atbalsta programmu un projektu plānošanā un izstrādē.⁵⁴⁴ Pētījumi parāda, ka dalība jauniešu atbalsta programmās kā arī pašu jauniešu dalība to izstrādē veicina sabiedrībā pieņemtās vērtīborientācijas nostiprināšanos jauniešos, tomēr daudzās valstīs pastāv problēmas ar jauniešu atlasī un

⁵³⁷ Flanagan, C. (2015). Youth and the “Social Contract”. In Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, pp.195-204, 230.

⁵³⁸ Hickey-Moody, A. (2016). Youth agency and adult influence: A critical revision of little publics. *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*, 38(1), 58-72.

⁵³⁹ Maatta, M., Aaltonen, S. (2016). Between rights and obligations – rethinking youth participation at the margins. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(3/4), pp.8-10, 1-31.

⁵⁴⁰ Grimmer, B., Hobbins, J. (2013). Active entrepreneurs and blue-collar workers. Cultural understandings mirrored in European youth employment policies. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 34(7/8), 559-576.

⁵⁴¹ Maatta, M., Aaltonen, S. (2016). Between rights and obligations – rethinking youth participation at the margins. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(3/4), pp.8-10, 1-31.

⁵⁴² Muniglia, V., Morena, C., Loncle, P., Walther, A. (2012), The analysis of youth participation in contemporary literature: a European perspective. In Loncle, P., Cuconato, M., Muniglia, V., Walther, A. (eds) (2013). *Youth Participation in Europe. Beyond Discourses, Practices and Realities*. The Policy Press, Bristol, pp.1-17, 264.

⁵⁴³ Hickey-Moody, A. (2016). Youth agency and adult influence: A critical revision of little publics. *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*, 38(1), p.61, 58-72.

⁵⁴⁴ Duric, K., Njegovan, Z. (2015). Mechanisms of support for the young rural population in the European Union. *Economics of Agriculture*, 62(4), pp.1003-1016.

piesaistīšanu šajās programmās, īpaši sociāli mazāk aizsargāto jauniešu iesaistīšanā⁵⁴⁵ un kopumā jauniešu sabiedriskā un politiskā līdzdalība visā Eiropā ir nepietiekamā līmenī.

Tāpat viens no svarīgiem jauniešu sabiedrisko un pilsonisko līdzdalību veicinošiem faktoriem ir izglītība. Papildus izglītības sistēmā un jaunatnes politikā ietvertās jauniešu vērtīborientācijas attīstībai atbilstoši demokrātiskā sabiedrībā pieņemtajām normām un kārtībai, jaunieši pilnībā apzinās nepieciešamību investēt savā attīstībā, kuras pamatā būtiska ir izglītība – izteikti lielākā daļa jauniešu turpina izglītības iegūšanu arī tālākos līmeņos pēc pamatizglītības un vidējās izglītības iegūšanas, kā rezultātu tiek nodrošināts ekonomiski aktīvo iedzīvotāju ar augstāko izglītību īpatsvars. Tas savukārt ir būtisks priekšnosacījums arī valsts ekonomiskajai attīstībai. Darba tirgū arvien vairāk tiek pieprasīti speciālisti, kuriem ir starpdisciplināra izglītība^{546, 547}, kas sniedz daudzas vispārējas kompetences un starpnozaru iemaņas, piemēram, komunikāciju prasmes, spēja pielāgoties, izpratne par globāliem socioekonomiskiem un ģeopolitiskiem procesiem un to ietekme nacionālā un reģionālā līmenī. Šo kompetenču apvienojums tiek uzskatīts par būtisku priekšrocību mūsdienu darba tirgū, tai skaitā, arī valsts pārvaldes iestādēs.

Latvijā pakāpeniski attīstās izpratne par jaunatnes politiku kā pilsoniskās sabiedrības un demokrātijas politikas jomu un tās lomu kā Eiropas, tā arī Latvijas valsts kopējo stratēģisko mērķu sasniegšanā, kas jauniešus neuztver tikai kā problēmgrupu, bet gan kā pilnvērtīgu sabiedrības attīstības resursu. Valsts un valsts pārvaldes attīstības plānošanā jaunatnes politikas īstenošana tiek aplūkota kā iespēja dot nozīmīgu ieguldījumu tādu izaicinājumu risināšanā, kā straujā sabiedrības novecošanās, nodarbinātība, radošo industriju, tehnoloģiju, inovāciju attīstība kā Latvijas, tā arī Eiropas mērogā. Jaunatnes politikas būtiskākais uzdevums ir nodrošināt jauniešiem efektīvu pāreju no bērna uz pieaugušā statusu, paredzot atbilstošas aktivitātes jaunieša personības attīstībai un attīstot pakalpojumus un aktivitātes, lai veicinātu jauniešu pilnvērtīgu iekļaušanos sabiedrībā, darba tirgū un pāreju pieaugušā statusā. Pievēršoties jaunatnes politikas mūsdienu izaicinājumiem, ir būtiski stiprināt un veicināt jauniešu uzņēmību, lai vairāk jaunieši iesaistītos uzņēmējdarbībā un pilsoniskās sabiedrības aktivitātēs. Ir nepieciešams veicināt jauniešu piederīguma apziņu, kas stiprinās viņu lojalitāti, pienākuma apziņu un ieinteresētu attieksmi pret vidi, no kuras viņš nāk – kā lokālā, tā reģionālā, tā nacionālā līmenī. Jaunatnes politikas īstenošanas plānā īpaša uzmanība tiek pievērsta jauniešu personības pilnveidei un attīstībai, sekmējot tādu zināšanu

⁵⁴⁵ Akiva, T., Horner, C.G. (2016). Adolescent motivation to attend youth programs: A mixed-methods investigation. *Applied Developmental Science*, in press, advance online publication 19 January, 2016, doi: 10.1080/10888691.2015.1127162.

⁵⁴⁶ Putans, R., Muiznieks, I. (2011). Scientific Research Today – Challenges and Solutions for Latvia. In Muravska T., Ozolina Z. (eds) (2011). *Interdisciplinarity in Social Sciences: Does it Provide Answers to Current Challenges in Higher Education and Research?* Riga, University of Latvia Press, pp.112-130, 232.

⁵⁴⁷ Frankowska, A., Glowacka-Toba, A., Rasinska, R., Prussak, E. (2015). Students entering the labour market, their hopes, expectations and opportunities in the context of sustainable economic development. *Journal of International Studies*, 8(3), 209-222, p.210-211.

un prasmju apguvi, kas pilnveido jaunieša vispusīgu attīstību garīgi, intelektuāli un emocionāli. Investējot jaunatnes personības attīstībā, ilgtermiņā palielinās jauniešu potenciāls un konkurētspēja, kas nepieciešama valsts stratēģisko (attīstības plānošanas) mērķu sasniegšanai, kā arī samazināsies nepieciešamība izmantot resursus sociālo seku un negāciju likvidēšanai. Jaunatnes politika ir paredzēta visām jauniešu sociālajām grupām. Visiem jauniešiem ir līdzvērtīgas tiesības, neatkarīgi no viņu izglītības, etniskās piederības, ģeogrāfiskās lokācijas un ekonomiskā stāvokļa.^{548, 549} Viens no jauniešu piederības būtiskākajiem rādītājiem ir jauniešu vērtīborientācija⁵⁵⁰ – saskaņā ar Latvijas Jaunatnes politikas pamatnostādņēs norādīto, visbūtiskāko jauniešu vērtību grupā ietilpst tādas vērtības kā ģimene, draugi, veselība un brīvais laiks; vidēji svarīgas vērtības ir mācības, studijas, darbs, sports un labdarība, savukārt mazāk svarīgas – brīvprātīgais darbs, politika un reliģija.

Nepieciešamību valsts un sabiedrības darbam ar jaunatni pamato arī zinātniskajā literatūrā publicēto pētījumu rezultāti^{551, 552}, kuri parāda, ka jauniešiem ir nepieciešams atbalsts viņu vērtīborientācijas veidošanā, prasmju un spēju un to pielietošanas identificēšanā, kā arī dažādu lēmumu un rīcības seku izvērtēšanā. Piemēram, Rumānijā un Polijā veikto pētījumu fokusgrupās skaidri iezīmējās tendence, ka jaunieši bieži paši neapzinās savas intereses, vēlmes un nodomus. Jauniešu intereses un prasmes darbā ar jaunatni var noteikt, novērojot jauniešu uzvedību dažādās situācijās – vēlme piedalīties kādās noteiktās aktivitātēs, pozitīvas emocijas veicot kādu aktivitāti un vēlme to atkārtot īsā laika posmā. Jauniešu interešu un nodomu trūkums un savu spēju un prasmju neapzināšanās negatīvi ietekmē jauniešu vērtīborientācijas veidošanos, kas, savukārt, negatīvi ietekmē jauniešu sociālo un pilsonisko līdzdalību valsts pārvaldes attīstībā.

Izmantojot, galvenokārt minētajos valsts attīstības plānošanas dokumentos identificētās politikas veidotāju gaidas un sagaidāmos jaunatnes politikas īstenošanas rezultātus, kā arī ņemot vērā zinātniskajā literatūrā un autora veiktajās ekspertu intervijās (sk. 7. un 8.pielikumu) identificētos jauniešu iesaistīšanos valsts pārvaldes attīstībā ietekmējošos aspektus, autors promocijas darba nākamajā nodaļā empīriskā pētījuma (aptaujas) ietvaros veicis šo faktoru novērtējumu jauniešu mērķa grupā un salīdzinājis, cik lielā mērā tie sakrīt ar politikas veidotāju gaidām, kas ietvertas arī valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentos un jaunatnes politikas dokumentos ietvertajiem sagaidāmajos rezultātos.

⁵⁴⁸ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246. Spēkā esošā redakcija ar pēdējiem grozījumiem 07.10.2014., MK rīkojums Nr. 571.

⁵⁴⁹ Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. Pielikums "Situācijas raksturojums un pastāvošo izaicinājumu formulējums". LR MK 12.04.2016. rīkojums.

⁵⁵⁰ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

⁵⁵¹ Crisan, C., Pavelea, A., Ghimbulut, O. (2015). A Need Assessment on Students' Career Guidance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 1022-1029.

⁵⁵² Frankowska, A., Glowacka-Toba, A., Rasinska, R., Prussak, E. (2015). Students entering the labour market, their hopes, expectations and opportunities in the context of sustainable economic development. *Journal of International Studies*, 8(3), p.212, 209-222.

3. KLIENTORIENTĒTAS PIEEJAS IZMANTOŠANA VALSTS PĀRVALDES ATTĪSTĪBAS PLĀNOŠANAS PILNVEIDOŠANAI

Promocijas darba pirmajā un otrajā daļā autors analizēja un pamatoja valsts pārvaldes klienta koncepta nozīmību valsts attīstības kontekstā, tai skaitā, jaunatnes un jauniešu kā valsts pārvaldes klientu nozīmi valsts attīstībā, kā arī analizēja valsts attīstības plānošanas dokumentus, tai skaitā, jaunatnes politikas dokumentus, kuros papildus vīzijām un mērķiem tika identificētas arī aktivitātes un rezultāti, ko politikas veidotāji sagaida no jauniešiem. Kā viens no galvenajiem sagaidāmajiem rezultātiem ilgtermiņā visos dokumentos tiek minēta jauniešu aktīva iesaistīšanas, sabiedriskā, pilsoniskā un politiskā līdzdalība valsts pārvaldes attīstībā.

Šajā nodaļā autors analizē un salīdzina, vai un cik lielā mērā jauniešu nodomi attiecībā uz iesaistīšanos valsts pārvaldes attīstībā nākotnē⁵⁵³ sakrīt ar valsts pārvaldes attīstības plānošanas dokumentos un jaunatnes politikas dokumentos ietvertajiem sagaidāmajiem rezultātiem, kā arī novērtē jauniešu nodomus ietekmējošos faktoros.⁵⁵⁴ Analīzes rezultātā autors piedāvā uz jaunatnes politikas gadījuma izpēti balstītu politikas klientatbilstības indeksu.

Attiecībā uz līdzšinējiem pētījumiem, lai arī atšķirībā no daudzām citām politikas jomām jaunatnes politikā jau kopš 2008.gada tiek veikts regulārs tās monitoringa pētījums par jauniešu dzīves kvalitāti un jaunatnes politikas aspektiem^{555, 556}, tomēr pētījumi par valsts pārvaldes vadītāju gaidu un jauniešu nodomu korelāciju attiecībā uz jaunāko paaudžu iesaistīšanos valsts pārvaldes attīstībā līdz šim nav veikti. 2012.gadā pēc Izglītības un zinātnes ministrijas iniciatīvas tika izstrādāts jaunatnes politikas īstenošanas indekss, kurš tika iecerēts kā objektīvs rādītājs jaunatnes politikas īstenošanas efektivitātei. Tomēr šim mērījumam tika konstatētas vairākas būtiskas nepilnības, kas neļauj tos uzskatīt par pilnvērtīgiem indikatoriem jaunatnes rīcībpolitikas sekmīgumam – tam nav tiešas sasaistes ar jaunatnes politikas plānošanas dokumentiem un īstenošanas aktivitātēm (kas nozīmē, ka mērījumi tiešā veidā nereflektē par jaunatnes politikas efektivitāti).⁵⁵⁷ Lai arī 2014.gadā tika veikta monitoringa metodoloģijas izvērtēšana un aktualizācija, definējot būtiskākās nepilnības un to novēršanas

⁵⁵³ Putans, R. (2013). Youth Intentions towards Public Administration Development: Baltic States and Germany Case Studies. In *Recovery of the Baltic States after the Global Financial Crisis: Necessity and Strategies. Germany*, Hochschule Bremen, University of Applied Sciences, 43-47.

⁵⁵⁴ Kantane, I., Sloka, B., Putans, R., Muravska, T. (2015). The factors affecting young people's participation in public administration: results of survey. *Journal of System and Management Sciences*, 5(3), 32-45.

⁵⁵⁵ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2015). *Jaunatnes politikas monitorings 2015*, (Pētījuma pasūtītājs - LR Izglītības un zinātnes ministrija. Pētījuma īstenotājs – SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”), 3.lpp., 40.

⁵⁵⁶ Pētījumi jaunatnes politikas jomā ir ērti apkopoti LR Izglītības un zinātnes ministrijas mājas lapā. Pieejams tiešsaistē: <http://www.izm.gov.lv/lv/publikācijas-un-statistika/petijumi> [skatīts: 15.04.2016.]

⁵⁵⁷ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2014). *Ikgadējā monitoringa un indeksa par Jaunatnes politikas īstenošanu aktualizēšana. Noslēguma ziņojums*. LR Izglītības un zinātnes ministrija, 3.lpp., 8.-15.lpp, 21.

iespējas un 2015.gadā īstenotais monitoringa pētījums tika veikts saskaņā ar minētā izvērtējuma rekomendācijām, tomēr tas vairs neietver jaunatnes politikas īstenošanas kopējo indeksu.

Attiecībā uz otro pētījuma dalībnieku grupu (politikas veidotāji) un šīs grupas redzējumu par jaunāko paaudžu iesaistīšanos valsts pārvaldes attīstībā, informācija ir pieejama salīdzinoši vairāk nekā par jauniešu plāniem. Esošo politikas veidotāju un izpildītāju nostāja ir tikusi un joprojām ir lielā mērā definēta valsts attīstības plānošanas un jaunatnes politikas dokumentos, īpaši, jaunatnes politikas plānošanas dokumentos, piemēram, Valsts jaunatnes politikas koncepcijā⁵⁵⁸, Jaunatnes politikas valsts programmās^{559,560}, Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam⁵⁶¹ un jaunākā jaunatnes politikas plānošanas dokumentā Jaunatnes politikas īstenošanas plānā⁵⁶², kas 2016.gada 12.aprīlī tika apstiprināts LR Ministru kabinetā.

Vienlaikus šis autora veiktais pētījums ir arī inovatīvs paraugs valsts pārvaldes klienta izziņas procesā. Autors piedāvā jauna valsts pārvaldes pētījuma konceptu un metodoloģiju, ietverot tajā valsts attiecīgās nozares politikas – klientu (politikas veidotāju gaidu un tās klientu nodomu) atbilstības indeksa (politikas klientatbilstības indekss, PKA) aprēķināšanas metodoloģiju.

3.1. Jaunatnes politikas „klientatbilstības” novērtēšanas metodoloģija

Jaunieši ir ietekmīga un svarīga sabiedrības daļa, svarīga valsts pārvaldes klientu mērķa grupa un lielā mērā dažādos aspektos nozīmē valsts nākotni. Tāpēc viens no pētījuma mērķiem ir analizēt faktorus, kas ietekmē jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā nākotnē. Pētījuma veikšanā izmantotās metodes ir, galvenokārt, zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīze, ekspertu intervijas, kā arī apjomīgs empīriskais pētījums – jauniešu aptauja. Aptaujas rezultātā tika saņemtas 1001 derīga anketa, kurā pētījuma respondenti – jaunieši – tika aicināti novērtēt virkni apgalvojumu skalā no 1 līdz 10.

Pētījuma problēmas definējums ir saistīts gan ar klientorientētas attīstības plānošanas jautājumiem valsts pārvaldē, gan ar sabiedrības līdzdalību un uzticību valsts politiku veidošanā un īstenošanā, gan ar valsts pārvaldes komunikācijas jautājumiem attiecībā uz sabiedrību. Vai un kādā veidā tiek veidots jaunāko paaudžu viedoklis⁵⁶³ un vēlēšanās valsts pārvaldes attīstībā – vai to netieši veic tikai vecāki, bērnudārzu audzinātāji, skolotāji,

⁵⁵⁸ Valsts jaunatnes politikas koncepcija. LR MK 19.03.2002. protokolēmums Nr.12.

⁵⁵⁹ Jaunatnes politikas valsts programma 2005.-2009.gadam. LR MK 03.05.2005. rīkojums Nr.281.

⁵⁶⁰ Jaunatnes politikas valsts programma 2009.-2013.gadam. LR MK 27.08.2009. rīkojums Nr.589.

⁵⁶¹ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

⁵⁶² Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. LR MK 14.04.2016. rīkojums Nr.256.

⁵⁶³ Austruma, S. (2012). *Jauniešu vērtības patērētājsabiedrībā Latvijā*. Promocijas darbs. Rezēknes Augstskola, *Paaudžu vērtību specifika un to ietekme uz jauniešu vērtību izvēli*, 117.-121.lpp., 198.

pasniedzēji? Cik liela loma ir politisko partiju jauniešu organizācijām, citām jaunatnes organizācijām, kuras piedalās valsts pārvaldes jautājumos, un cik populāri un saistoši ir jaunatnes politikas plānošanas dokumenti? Vai jaunatnes politikas organizācijas un dokumenti nodrošinās valsts pārvaldi ar pietiekamu cilvēkresursu kvantitatīvo un kvalitatīvo apjomu, kapacitāti, inovāciju un attieksmi? Vai arī mēs vienkārši paļaujamies uz brīvā darbaspēka tirgus „neredzamo roku”? Un kāds ir jauniešu viedoklis šajā jautājumā – vai viņu viedoklis var tikt vēl veidots? Vai viņi vēlas iesaistīties? Ja nē, kāpēc? Vai viņi vēlas turpināt esošo valsts pārvaldes sistēmu vai ieviest jauninājumus? Kādus? Ilgtspējīgas attīstības kontekstā ir svarīgi domāt par šiem jautājumiem un ir svarīgi, lai esošajiem valsts pārvaldes politikas veidotājiem un izpildītājiem būtu iespējami skaidra nostāja attiecībā uz jaunāko paaudžu iesaistīšanos.⁵⁶⁴ Tas ļauj precīzi izstrādāt jaunatnes politikas plānošanas dokumentus.⁵⁶⁵ Tāpat ir svarīgi apzināties, kā šīs gaidas, kas ietvertas esošo valsts pārvaldes vadītāju nostājā un jaunatnes politikas plānošanas dokumentos, saskan ar pašu jauniešu vēlmēm, idejām, nostāju. Tas, savukārt, ļaus veidot *adekvātu* un abpusēji skaidru kontaktu, savstarpēju sapratni, tādējādi veicinot gan pilsonisko sabiedrības līdzdalību, gan efektīvāku valsts pārvaldi, gan palielinot tās dalībnieku un klientu apmierinātību. Pētījums sniegs atbildes uz minētajiem jautājumiem (3.1.attēls). Līdz ar to kā pētījuma problēmu autors definē izaicinājumu veidot savstarpēji skaidras attiecības starp esošajiem valsts pārvaldes vadītājiem un jaunākajām paaudzēm.

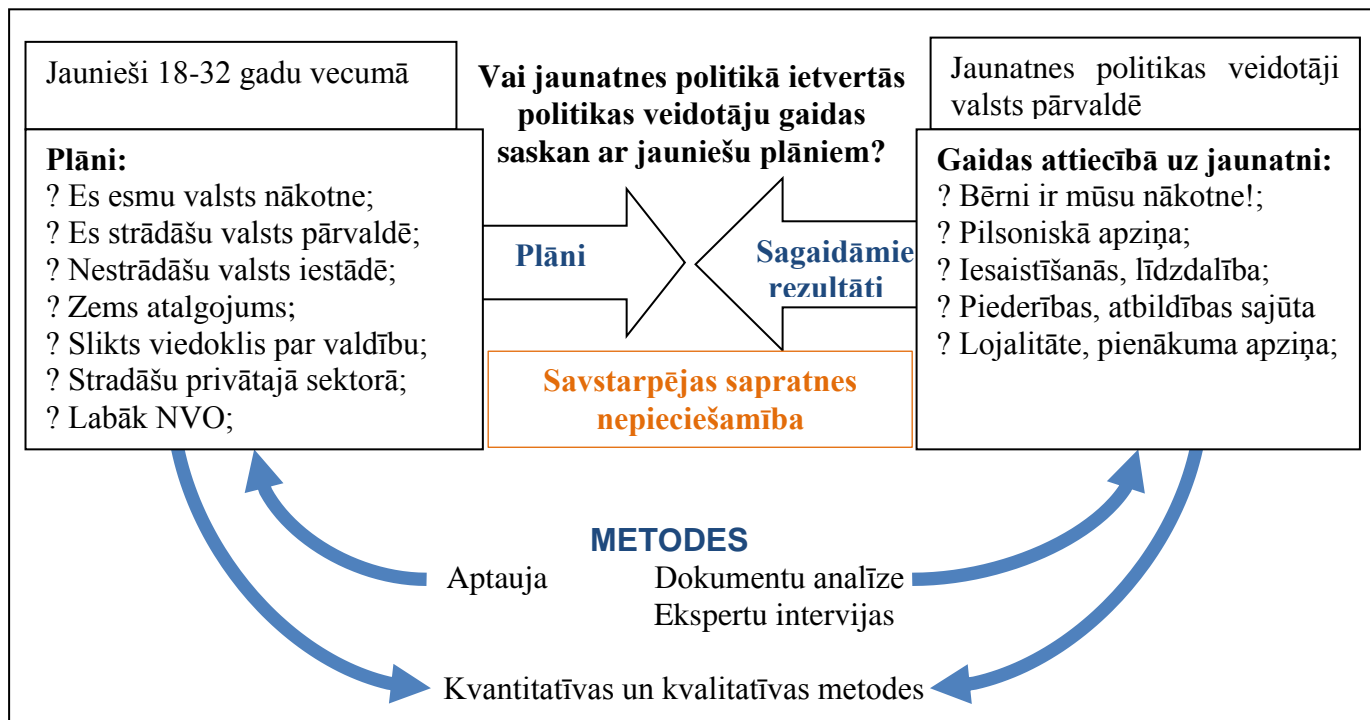
Pētījuma dalībnieki tika pārstāvēti divās galvenajās grupās:

- 1) Jaunieši vecumā no 18-32 gadiem (aptaujas respondenti);
- 2) Valsts pārvaldes ierēdņi un darbinieki, kuru darbs saistīts ar jaunatnes politikas veidošanu un īstenošanu, kā arī jauniešu organizāciju pārstāvji (ekspertu intervijas).

Empīriskajā pētījumā tiek noskaidrotas kopsakarības starp jauniešu nodomiem un valsts pārvaldes vadītāju gaidām attiecībā uz jaunāko paaudžu iesaistīšanos valsts pārvaldes attīstībā.

⁵⁶⁴ Blumers, Ģ. (2015). Secinājumi no autora veiktajām ekspertu intervijām (sk. 7. un 8.pielikumu)

⁵⁶⁵ Sīmansone, D. (2015). Secinājumi no autora veiktajām ekspertu intervijām (sk. 7. un 8.pielikumu)



3.1.attēls. **Promocijas darba empīriskā pētījuma shēma**

Avots: Autora izstrādāts attēls

Pētījuma realizācijai veikta jauniešu vecumā no 18-32 gadiem aptauja, aptaujas anketa pievienota 9.pielikumā. Iegūto datu analīzei izmantotas aprakstošās un analītiskās statistikas metodes – centrālās tendences jeb lokācijas rādītāji, variācijas rādītāji, īpatsvaru analīze, Hī kvadrāta tests, Kruskala-Vallisa (*Kruskal-Wallis*) tests un Kolmogorova-Smirnova (*Kolmogorov-Smirnov*) tests, korelācijas analīze, regresijas analīze, faktoru analīze. Pētījumā tika izmantotas arī grafiskās un kvalitatīvas pētniecības metodes – padziļinātas intervijas, loģiski konstruktīvās analīzes metode un indukcijas metode. Aptauja veikta gan klātienē, gan virtuāli, abos gadījumos respondentu uzrunājot tiešā veidā pēc iepriekš atlasīta saraksta. Arī virtuālajā vidē tika sekots, lai atbildētu tieši izvēlētais respondents. Datu analīze veikta, izmantojot SPSS datorprogrammu.

Empīriskā pētījuma aptaujas ģenerālās un izlases kopu raksturojums

Pētījuma aptaujas ģenerālais kopums ir personas vecumā no 18-32 gadiem, kas atbilstoši Latvijas pastāvīgo iedzīvotāju skaita statistikai uz 01.01.2012. bija 428`767 personas.⁵⁶⁶

⁵⁶⁶ Centrālā statistikas pārvalde (2012). ISG06. VĪRIEŠU UN SIEVIEŠU VECUMA STRUKTŪRA GADA SĀKUMĀ.

Reprezentatīvas izlases kopas (n) noteikšanai autors izmantoja statistikas formulu (3.1.formula).

$$n = \frac{t^2 w(1-w)N}{\Delta^2 N + t^2 w(1-w)} ;$$

(3.1.formula)

kur

N – izlases kopas lielums

N – ģenerālās kopas lielums (jaunieši vecumā no 18-32 gadiem)

w – relatīvais biežums 0,5

t – varbūtības koeficients 1,96

Δ – reprezentācijas kļūdas lielums 0,05 vai 0,04

Pie ticamības līmeņa P=95% un nozīmības līmeņa α=0,05, varbūtības koeficients t pēc Stjūdenta sadalījuma ir 1,96, līdz ar to, lai izlases kļūdas pieļaujama lielums nepārsniegtu 0,04, izlases kopā jābūt vismaz 600 respondentiem, bet, lai izlases kļūdas pieļaujama lielums nepārsniegtu 0,05, tad izlases kopā jābūt vismaz 384 respondentiem.

Aptaujas izlases kopā tika iekļauti lielāko Latvijas augstākās izglītības iestāžu studenti, jauniešu organizāciju biedri un citi jaunieši, kas tika atlasīti sociālajos tīklos, izmantojot īsti nejaušu mehāniskās izlases metodi. Kopumā aptaujas izlases kopā tika iekļautas šādas jauniešu pārstāvētas organizācijas – Latvijas Universitāte Rīgā, Latvijas Lauksaimniecības Universitāte Jelgavā, Rīgas Tehniskā Universitāte Rīgā, Rēzeknes Augstskola, Daugavpils Universitāte, Vidzemes Augstskola Valmierā, Ventspils Augstskola, Stokholmas Ekonomikas Augstskola Rīgā, Biznesa Augstskola „Turība” Rīgā, Rīgas Stradiņa Universitāte, Liepājas Universitāte, Junior Achievement Latvia, Latvijas Jaunatnes Padome, Facebook grupas un citas jauniešu organizācijas. Izlases kopas respondentiem tika atgādināts gan pa telefonu, gan elektroniski par lūgumu piedalīties pētījumā.

Kopumā izlases kopā tika iekļauti 4 675 respondenti (personīgo uzaicinājumu skaits piedalīties aptaujā). Pētījuma aptaujas anketu aizpildīja 1 268 respondenti, nodrošinot atbildētības jeb respondences līmeni 27,1% apmērā. 267 anketas tika atzītas par nederīgām neatbilstošas vecuma grupas dēļ vai tāpēc, ka respondents nebija Latvijas pastāvīgais iedzīvotājs. Tālākajā pētījumā izmantojamo derīgo aptaujas anketu skaits bija 1001 anketa (sk.3.1.tabula), tādējādi nodrošinot reprezentatīvu izlases kopu ar izlases kļūdas pieļaujamo lielumu 0,04.

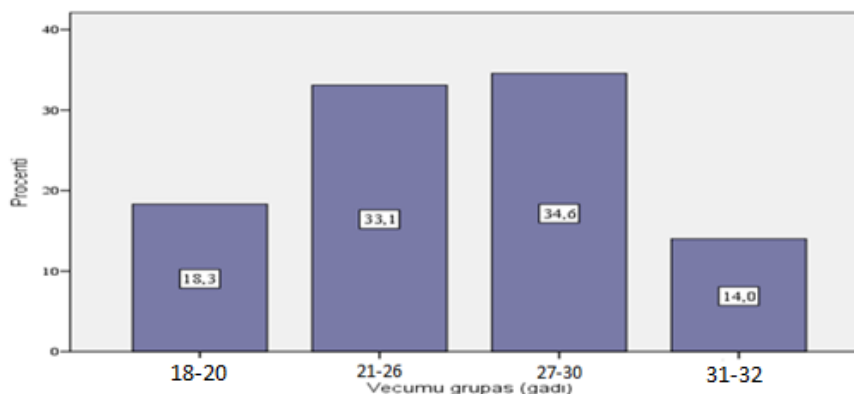
3.1.tabula. Aptaujas tehniskā informācija

| | |
|---|--|
| Aptaujas metode | Klātienēs un interneta aptauja (<i>WAPI, Web Assisted Personal Interviewing</i>), nodrošinot iespēju, ka katrs aptaujā iekļautais un uzrunātais respondents aptaujas anketu var aizpildīt tikai vienu reizi. |
| Generālais kopums, N | 428 767 (Latvijas pastāvīgo iedzīvotāju skaits 18-32 gadu vecumā uz 01.01.2012.) |
| Sasniegtais izlases apjoms, n | 1001 |
| Ģeogrāfiskais pārklājums | Latvija |
| Personīgo uzaicinājumu skaits piedalīties aptaujā | 4 675 |
| Aizpildīto aptaujas anketu skaits | 1 268 |
| Respondences līmenis | 27,1% |
| Nederīgās aptaujas anketas, to iemesli | 267 anketas tika atzītas par nederīgām pamatā neatbilstošas vecuma grupas dēļ vai tāpēc, ka respondents nebija Latvijas patstāvīgais iedzīvotājs |
| Derīgo aptaujas anketu skaits | 1001 |

Avots: Autora izstrādāta tabula.

Detalizēts pētījuma aptaujas izlases kopas raksturojums un respondentu skaita sadalījums pa filtra jautājumiem aprakstīts zemāk šajā nodaļā kā arī attēlots pielikumā (sk. 10.pielikums. Empīriskā pētījuma izlases kopas raksturojums).

Lielākā daļa respondentu (67,8%) bija vecumā no 21 līdz 30 gadiem (3.2.attēls).



3.2.attēls. **Respondentu sadalījums pēc vecuma, īpatsvars procentos**

Avots: Autora izstrādātā empīriskā pētījuma rezultātu analīze

Sociāli demogrāfisko jautājumu analīze parādīja, ka lielāka daļa – 40,3% respondentu bija bakalaura vai profesionālo studiju programmu studenti dažādās zinātņu nozarēs.

Ņemot vērā, ka galvenais pētījuma ierobežojums ir respondentu vecums, autors pārbaudīja izlases vidējā vecuma atbilstību vidējam vecuma ģenerālajā kopā, kā arī ņemot vērā salīdzinoši būtisko dzimumu īpatsvara sadalījumu Latvijā, autors pārbaudīja dzimumu īpatsvara sadalījuma atšķirības izlasēs un attiecīgajās ģenerālajās kopās.

3.2.tabula. Izlases kopas sociodemogrāfisko filtra rādītāju svēršanas koeficienti

| Izlases kopas sociodemogrāfiskais rādītājs | | Rādītāja lielums izlases kopā, % | Rādītāja lielums ģenerālajā kopā ⁵⁶⁷ , % | Analīzes aprēķinos piemērojamais svēršanas koeficients |
|--|----------|----------------------------------|---|--|
| Dzimums | Sieviete | 56,2 | 48,9 | 0,87011 |
| | Vīrietis | 43,8 | 51,1 | 1,16667 |
| Vecums | 18-20 | 18,3 | 18,5 | 1,01093 |
| | 21-26 | 33,1 | 42,4 | 1,28097 |
| | 27-30 | 34,6 | 26,7 | 0,77168 |
| | 31-32 | 14,0 | 12,3 | 0,87857 |

Avots: Autora izstrādātā empīriskā pētījuma rezultātu analīze, CSP (2012).

Respondentu skaita sadalījums pēc dzimuma ģenerālā kopā un izlasē bija ļoti līdzīgs, nedaudz atšķirās sadalījums pa vecuma grupām. Tādēļ, lai iegūtu augstāku aptaujas rezultātu precizitāti un tos varētu attiecināt uz ģenerālo kopu, aptaujas datiem ir aprēķināti svāri, kas izmantoti aptaujas rezultātu aprēķinos (sk.3.2.tabula).

Pētījuma aptaujas anketas raksturojums

Pirms aptaujas uzsākšanas un pētījuma anketas izsūtīšanas respondentiem tā tika pārbaudīta uz 50 respondentiem-ekspertiem, kas sniedza ieteikumus anketas noformējuma, dizaina, jautājumu satura un struktūras pilnveidošanā, kas, savukārt, deva iespēju veiksmīgāk un precīzāk plānot pētījuma rezultātu analīzi.

Pētījuma galvenais instruments, **anketa**, (sk. 9.pielikumu), satur 46 jautājumus, kas sadalīti šādos galvenajos blokos – 1) jautājumi par jauniešu piederības izjūtu dalībai valsts pārvaldes attīstībā un par nodomiem nodarbinātības sektora izvēlē; 2) jautājumi par motivējošajiem faktoriem jauniešu iespējamai dalībai valsts pārvaldes attīstībā; 3) jautājumi par demotivējošajiem faktoriem jauniešu iespējamai dalībai valsts pārvaldes attīstībā; 4) jautājumi par salīdzinošajiem faktoriem starp publisko un privāto sektoru; 5) visu faktoru nozīmīguma vērtējumi; 6) demogrāfiskie jautājumi:

1) Jautājumi par jauniešu plāniem attiecībā uz dalību valsts pārvaldes attīstībā^{568, 569} – respondentiem tiek piedāvāti deviņi apgalvojumi par iespējām piedalīties valsts pārvaldes attīstībā un viens brīvās izvēles lauks, kurā respondentiem tika piedāvāta iespēja norādīt citus plānus līdzdalībai valsts pārvaldes attīstībā. Šie jautājumi ir svarīgi pētījuma anketā, lai novērtētu vienu no galvenajiem pētījuma jautājumiem – jauniešu konceptuālo atbalstu, ka (vai) viņi ir valsts attīstības nākotne, kā tas tiek sagaidīts atbilstoši politikas plānošanas dokumentiem, gan arī detalizētākus jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā un veidu, kādā viņi sevi redz tajā piedalāties.

⁵⁶⁷ Centrālās statistikas pārvalde (2012). ISG06. VĪRIEŠU UN SIEVIEŠU VECUMA STRUKTŪRA GADA SĀKUMĀ.

⁵⁶⁸ Balu, P.E., Margina, O., Ratezanu, I.V. (2014). Evaluation of graduate perception of career development prospects in the public sector. *Quality - Access to Success*, 15(1), 473-479.

⁵⁶⁹ Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (2015). The Case for Re-Imagining Ways of Working with Young People in Education and Youth Work. In Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (eds) *Socially Just, Radical Alternatives for Education and Youth Work Practice*, 1-16, 271.

2) Jautājumi par motivējošajiem faktoriem jauniešu iespējamai dalībai valsts pārvaldes attīstībā – respondenti tiek aicināti novērtēt 3 motivējošus, kas veicina jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā, tai skaitā, pienākuma apziņa pret valsti, līdzdalības noderīguma sajūta, un līdzdalības vēlme^{570, 571}, kā arī viens brīvās izvēles lauks citu motivējošo faktoru vai komentāru norādīšanai.

3) jautājumi par demotivējošajiem faktoriem jauniešu iespējamai dalībai valsts pārvaldes attīstībā – respondenti tiek aicināti novērtēt 5 demotivējošus faktorus jauniešu iespējamai dalībai valsts pārvaldes attīstībā, tai skaitā, intereses trūkumu, neticību savai ietekmei uz iespējamām pārmaiņām, sliktu viedokli, sliktu pieredzi, prestiža trūkumu^{572, 573, 574} kā arī viens brīvās izvēles lauks citu demotivējošo faktoru vai komentāru norādīšanai. Šie jautājumi pētījuma anketā nepieciešami faktoru analīzei un secinājumu veikšanai, lai novērtētu iespējas veicināt jauniešu palikšanu valstī un piedalīšanos valsts attīstībā, identificējot jomas, kurām būtu lietderīgi pievērst pastiprinātu uzmanību, attiecīgi veicot tajās uzlabojumus.

4) jautājumi par salīdzinošajiem faktoriem – respondenti tiek lūgti novērtēt 8 salīdzinošos faktorus (nodarbinātības stabilitāte⁵⁷⁵, karjeras iespējas^{576, 577}, darba sarežģītība⁵⁷⁸, iniciatīvas novērtējums⁵⁷⁹ un atzinība, atalgojums^{580, 581}, interesants darbs⁵⁸², profesionāla darba vide⁵⁸³), kuri var būt gan motivējoši, gan demotivējoši dalībai valsts

⁵⁷⁰ Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. LR MK 14.04.2016. rīkojums Nr.256, 6.lpp.

⁵⁷¹ Nigmatov, Z.G., Yarullin, I.F. (2015). Forming a Sense of Civic Responsibility in Youth Students. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 336-340, p.339.

⁵⁷² Weise, F.J., Jarallah, A.P. (2015). Better public administration is key to combatting youth unemployment. *Smarter Europe*, April 28 2015. Pieejams tiešsaistē: <http://europeworld.org/2015/04/28/better-public-administration-key-combatting-youth-unemployment/#.VxAOp3qNGqx> [skatīts 14.04.2016.]

⁵⁷³ Baltic Institute of Social Sciences. (2011). *Pārskats par NVO sektoru Latvijā* (Pētījuma pasūtītājs Sabiedrības integrācijas fonds sadarbībā ar Kultūras ministriju), 41.-44.lpp., 108. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Parskats_par_NVO_sektoru_Lv.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵⁷⁴ Baltic Institute of Social Sciences. (2015). *Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas jomu analīze Latvijā, novērtējot „Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādņu 2012.–2018. gadam” īstenošanu laika posmā no 2012. – 2014. gadam, ņemot vērā pamatnostādņu 5. sadaļā noteiktos politikas rezultātus un rezultatīvos rādītājus* (Pētījuma pasūtītājs Kultūras ministrija), 6.lpp., 99. Pieejams tiešsaistē: http://www.km.gov.lv/lv/doc/nozaru/integracija/Zinojums_precizets_BISS_04_05_2015.pdf [skatīts: 13.04.2016.]

⁵⁷⁵ Colley, L. (2011). The Passing of Youth: How Removal of Traditional Youth Recruitment Policies Contributed to the Ageing of Public Service Workforces. *Labour History*, 101(1), 177-193.

⁵⁷⁶ Bach, S., Bordogna, L. (2011). Varieties of New Public Management or Alternative Models? The Reform of Public Service Employment Relations in Industrialized Democracies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294.

⁵⁷⁷ Juul, I., Kersh, N. (2015). Vocational Education and Training (VET) as a Career Path for Young People: Making Choices in England and Denmark. *Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies (LLAKES) Research Paper*, 52, p.17, 37.

⁵⁷⁸ Зубок Ю. А., Чупров В. И. (2015). Молодые специалисты: проблема подготовки и положение на рынке труда. *Социологические исследования*, 5, 114-122.

⁵⁷⁹ Creed, P.A., Patton, W., Hood, M. (2010). Career Development and Personal Functioning Differences between Work-bound and Non-work Bound Students. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 37-41.

⁵⁸⁰ O'Halloran, P.L. (2012). Performance Pay and Employee Turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674.

⁵⁸¹ SEB Banka. (2015). Jauniešu darba alga – iedomas vai realitāte. Jauniešu aptauja

⁵⁸² Frankowska, A., Glowacka-Toba, A., Rasinska, R., Prussak, E. (2015). Students entering the labour market, their hopes, expectations and opportunities in the context of sustainable economic development. *Journal of International Studies*, 8(3), p.212, 209-222.

⁵⁸³ Price, R., McDonald, P., Bailey, J., Pini, B. (2011). A Majority Experience: Young People's Encounters with the Labour Market. *Young People at Work*, 1-17.

pārvaldes attīstībā atkarībā no respondenta personiskajām vērtībām⁵⁸⁴, vajadzībām un individuālā vērtējuma. Arī šie jautājumi tāpat kā otrā un trešā bloka jautājumi ir nepieciešami faktoru analīzei un secinājumu veikšanai par faktoriem, lai novērtētu iespējas veicināt jauniešu palikšanu valstī un piedalīšanos valsts attīstībā, identificējot jomas, kurām būtu lietderīgi pievērst pastiprinātu uzmanību, veicot tajās uzlabojumus, vai, piemēram, veidojot jaunu vērtību sistēmu, t.i., piemēram, veidojot izpratni par atbildības sadalījumu starp sevi un valsts pārvaldi kopumā vai par nemateriālajām iespējām un priekšrocībām valsts pārvaldē.

5) faktoru nozīmīguma vērtējumi nepieciešami, lai iegūtu dziļāku un objektīvāku informāciju par katru faktoru, kā arī aprēķinātu faktoru nozīmīguma īpatsvaru. Piemēram, ja no iepriekšējo jautājumu analīzes var secināt, ka tiešais darbs valsts pārvaldes attīstībā pēc jauniešu domāt nav tik interesants, kā sevis vai citas jomas pilnveidošana (protams, neizslēdzot iespēju, ka tas pastarpināti veicina arī valsts attīstību), vai, ka darbs valsts pārvaldē ir vieglāks nekā privātajā sektorā, vai karjeras iespējas ir labākas attiecīgi valsts vai privātajā sektorā, tad piektajā jautājumu blokā tiek novērtēts, cik svarīgs ir darba interesantums, alga vai sarežģītība/vieglums.

6) demogrāfiskie jautājumi par respondentu dzimumu, vecumu, dzīves, studiju un darba vietu, izglītību, amata hierarhisko līmeni un dalību sabiedriskajās organizācijās ir svarīgi pētījuma izlases kopas raksturošanā un datu atlasē, kas visprecīzāk atbilst pētījuma mērķim, kā arī sevišķi svarīgi pētījuma datu analīzē, īpaši jautājumu šķērsanalīzē, lai noteiktu izlases kopas grupas un dažādu faktoru nozīmību dažādās grupās, piemēram, pēc dzīvesvietas, izglītības jomas, dalības sabiedriskajās organizācijās un citiem demogrāfiskajiem datiem.

Kopumā anketas jautājumi ir sastādīti ne tikai, lai sasniegtu pētījuma pirmās daļas mērķi – noskaidrot, vai un kādā veidā jaunieši ar laiku plāno piedalīties valsts pārvaldes attīstībā, bet arī, lai veiktu padziļinātu šķērsjautājumu analīzi par izvēli vai plānus ietekmējošiem faktoriem un to nozīmību sadalījumā pēc dzīvesvietas, izglītības jomas, dalības sabiedriskajās organizācijās un citiem klasifikatoriem.

3.2. Jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā ietekmējošo faktoru analīze

Pētījuma rezultāti parādīja, ka vairāk nekā puse jauniešu – aptuveni 57,4%, nākotnē vislabprātāk strādātu privātajā sektorā. Iespēju strādāt nevalstiskajās organizācijās pozitīvi novērtēja aptuveni 42,4%. Trešā izvēle bija nodarbinātība valsts pārvaldes iestādēs – 42,9% respondentu novērtēja šo iespēju pozitīvi, tomēr salīdzinoši daudz respondentu jeb 33% nevēlētos strādāt valsts pārvaldē. Vēlmi strādāt akadēmiskajā vidē izrādīja 27,5% jauniešu,

⁵⁸⁴ Ļevina, J., Mārtinsons, K., Mihailova, S., Gintere, I. (2015). *Characteristics of Personal Value-Meaning Systems of Latvian Youths in 1998, 2005, 2010 and 2015: A Comparative Study*. Proceedings of Rezeknes Augstskola Conferences, International Scientific Conference "Society, Integration, Education - SIE2015", 3, 576-587.

bet 55% nevēlas strādāt šajā nozarē. Arī sociālā nozare ir novērtēta salīdzinoši zemu – tikai 17,5% jauniešu savu nākotni vēlas saistīt ar darbu sociālajā jomā, bet 63% to nevēlas. Kandidēt parlamenta vai pašvaldību vēlēšanās nākotnē vēlētos 17,7% jauniešu. Arī 2015.gadā pēc Valsts kancelejas pasūtījuma veiktā pētījumā par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē⁵⁸⁵ tika novēroti līdzīgi rezultāti.

Kā vispārīgos motivējošos faktoros, kas ietekmē jauniešu vēlmi savu nākotni saistīt ar valsts sektoru, var minēt vairākus, tā piemēram, 52% jauniešu uzskata, ka darbs valsts pārvaldē ir prestižs, bet 22% nepiekrīt, ka tas ir prestižs. Svarīgi, ka 72% jauniešu prestižu novērtē kā nozīmīgu faktoru izvēlei strādāt valsts pārvaldē.

Starp salīdzinošajiem faktoriem par labu valsts pārvaldei ir novērtēts „*drošāks un stabilāks darbs*”, kuru apstiprinoši vērtē 55%, bet 22% jauniešu tam nepiekrīt. Savukārt, 46% jauniešu uzskata, ka darbs valsts pārvaldē ir vienkāršāks nekā privātajā sektorā, bet 31% jauniešu tam nepiekrīt. Jāpiebilst, ka darba grūtības pakāpi kā nozīmīgu atzīst tikai 23% jauniešu, bet 41% tā nav svarīga.

Tāpat pētījuma rezultāti parādīja, ka lielākajai daļai jauniešu jeb 58% ir interese par valsts pārvaldes jomu, bet 21% nav intereses. Ieinteresētības faktors ir viens no visaugstāk novērtētajiem un līdz ar to viens no svarīgākajiem darba izvēlē – 98% jauniešu to novērtē kā ļoti nozīmīgu. Tomēr salīdzinot valsts un privāto sektoru, 65% jauniešu darbu privātajā sfērā novērtē kā interesantāku nekā valsts pārvaldē. Par labu valsts pārvaldei šo apgalvojumu novērtē tikai 6% jauniešu, savukārt 28% jauniešu nav skaidra viedokļa. Kā pozitīvu faktoru valsts pārvaldei var minēt arī to, ka 44% jauniešu Latvijā tic pārmaiņām valsts pārvaldē, bet tikai nedaudz mazākai daļai respondentu jeb 38% nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēs mainīt valsts pārvaldē.

Starp demotivējošiem faktoriem jauniešu attieksmē var minēt, ka 62% jauniešu ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi un tikai 19% jauniešu ir labs vai ļoti labs viedoklis. Interesanti, ka neskatoties uz lielo respondentu daļu, kam ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi, slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi ir salīdzinoši daudz mazāk jeb 37% jauniešu. Tieši tikpat jeb 37% jauniešu uzskata, ka viņiem nav bijusi slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi.

Karjeras iespējas, ko kopumā kā nozīmīgu faktoru novērtē 93% jauniešu, par labākām privātajā sektorā atzīst 48% jauniešu, bet par labu valsts pārvaldei to novērtē 21% jauniešu. Tāpat 93% jauniešu kā nozīmīgu darba izvēles faktoru min vadītāju atbalstu iniciatīvai, darba novērtēšanu un atzinības izteikšanu. Par labu privātajam sektoram to novērtē 70% jauniešu un tikai 9% atzīst, ka labāk šis faktors tiek īstenots valsts pārvaldē. 16% jauniešu uzskata, ka

⁵⁸⁵ Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A. (2015.) *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē*, (Pētījuma pasūtītājs: Valsts Kanceleja), 106.-108.lpp., 210.

atalgojums, kas kopumā ir nozīmīgs darba izvēles faktors 94% jauniešu, ir augstāks valsts pārvaldē, bet 56% jauniešu uzskata, ka augstāka darba alga ir privātajā sektorā. Tāpat par labu privātajam sektoram 70% jauniešu novērtē profesionālu, tai skaitā, mazāk korumpētu darba vidi, kas vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis privātu interešu aizstāvēšanu. Valsts pārvaldi kā profesionālāku darba vidi novērtē tikai 9% respondentu. Kopumā darba iespēju valsts pārvaldē 57% jauniešu uztvertu kā jebkuru citu darba piedāvājumu.

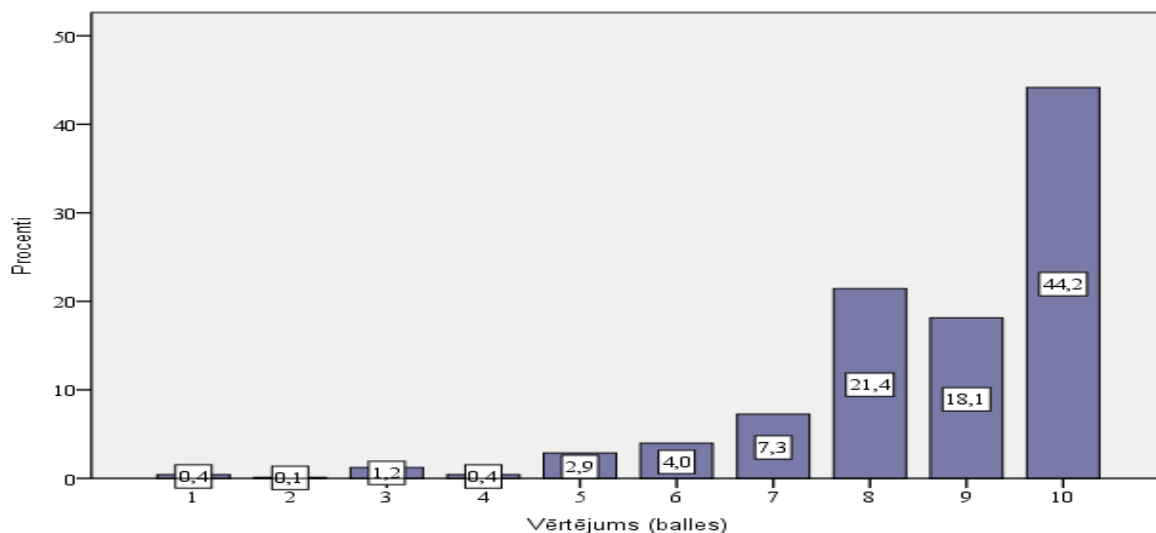
Apgalvojumam „Vai piekrītat apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne”” pilnīgi piekrita (novērtējums 10) 46,95% jauniešu, savukārt, apgalvojumam „Vai piekrītat apgalvojumam „Es esmu savas valsts nākotne”” pilnīgi piekrita tikai 26,67% jauniešu. Savukārt, visu individuālo gadījumu analīze parādīja, ka gandrīz 49,15% respondentu savu individuālo piederību valsts nākotnei novērtē zemāk nekā kopējo jaunatnes piederību valsts nākotnei, 13,39% respondentu savu individuālo piederību valsts nākotnei novērtē augstāk nekā kopējo jaunatnes piederību valsts nākotnei, un 37,46% respondentu savu individuālo un kopējo jaunatnes piederību valsts nākotnei novērtēja līdzvērtīgi. Šīs atšķirības norāda uz salīdzinoši spēcīgu kolektīvās un individuālās atbildības un piederības sajūtas atšķirību.

Kopumā, ņemot vērā pētījuma rezultātus par Latvijas jauniešu ieinteresētību dalībai valsts pārvaldes attīstībā un stiprinot valsts pārvaldes publisko komunikāciju un sabiedrības izglītošanu, Latvijas jaunatni var uzskatīt par Latvijas nākotni arī valsts pārvaldes attīstības kontekstā.

Jauniešu nodomi

Pirmajā anketas daļā tika iekļauti deviņi apgalvojumi par dažādiem veidiem, kādos tieši vai netieši iespējams piedalīties valsts pārvaldes attīstībā. Šie jautājumi bija svarīgi, lai novērtētu konceptuālu apstiprinājumu no jauniešiem par to, vai jaunieši iesaistīsies valsts attīstībā nākotnē, kā arī precīzāk noteikt jauniešu nodomus, plānus un veidus, kādos viņi redz iespējamo līdzdalību valsts attīstībā. Pirmie divi anketā piedāvātie apgalvojumi skāra jauniešu vispārējo un individuālo uztveri par viņiem kā valsts nākotni, kam sekoja 7 apgalvojumi par konkrētām nozarēm, kurās jauniešu vēlētos iesaistīties. Kopumā šo apgalvojumu novērtējumi ir salīdzinoši ļoti augsti, vieni no visaugstākajiem starp visiem pētījuma anketas novērtējumiem.

Apgalvojumu „Jaunatne ir valsts nākotne” respondenti novērtēja augstāk kā apgalvojumu „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne”. Aptuveni 91,0% respondentu piekrita apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne” (respondentu vērtējums 7 – 10 balles), 44,2% – pilnīgi piekrita, bet pilnīgi nepiekrita tikai 0,4% respondentu (3.3.attēls).

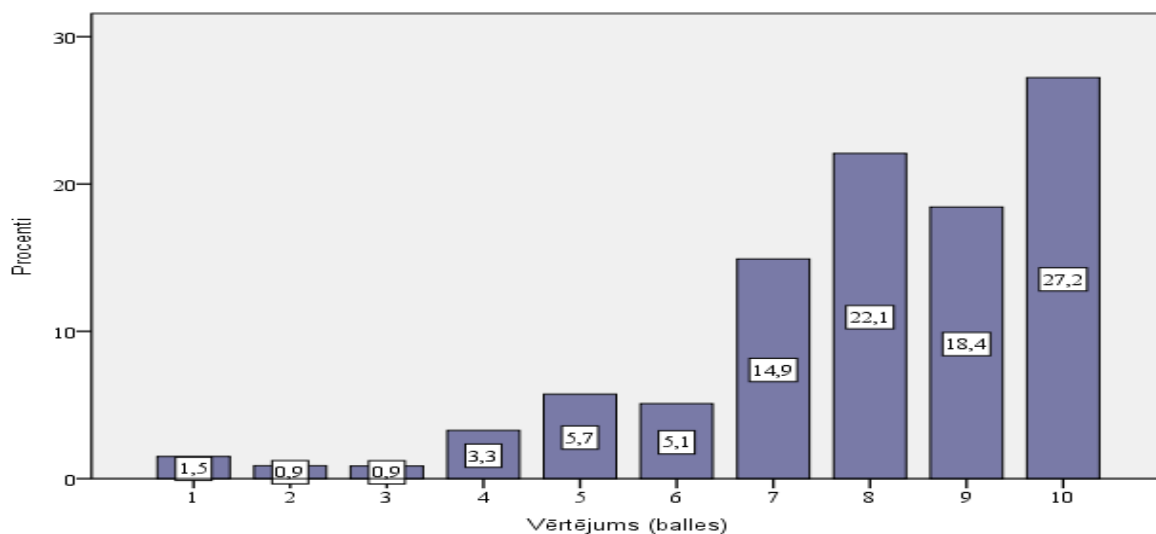


3.3.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Visbiežāk sastopamais vērtējums apgalvojumam, ka jaunatne ir valsts nākotne, bija 10 balles (moda 10 balles), kas liecina, ka respondenti pilnīgi piekrīt apgalvojumam, puse jauniešu novērtēja apgalvojumu ar 9 vai 10 ballēm (mediāna 9 balles), aritmētiskais vidējais vērtējums bija 8,71 balles, kas norāda, ka respondenti lielā mērā piekrīt. Vērtējumi bija diezgan viendabīgi par ko liecina variācijas rādītāji standartnovirze, variācijas apjoms (sk. 3.2. tabulu un 11.1. pielikumu).

Apgalvojumam „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne” lielā mērā piekrita aptuveni 82,7% jauniešu (vērtējums 7 – 10 balles), pilnīgi piekrita 27,2%, pilnīgi nepiekrita 1,5% (3.4.attēls).



3.4.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Puse jauniešu novērtēja apgalvojumu „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne” ar 8 vai vairāk ballēm (mediāna 8 balles), kas liecina, ka jaunieši lielā mērā piekrīt apgalvojumam, visbiežāk sastopamais vērtējums bija 10 balles (moda 10 balles), aritmētiskais vidējais vērtējums bija 7,91 balle. Vērtējumi bija diezgan viendabīgi par ko liecina variācijas rādītāji standartnovirze, variācijas apjoms (sk. 3.2. tabulu un 11.1. pielikumu).

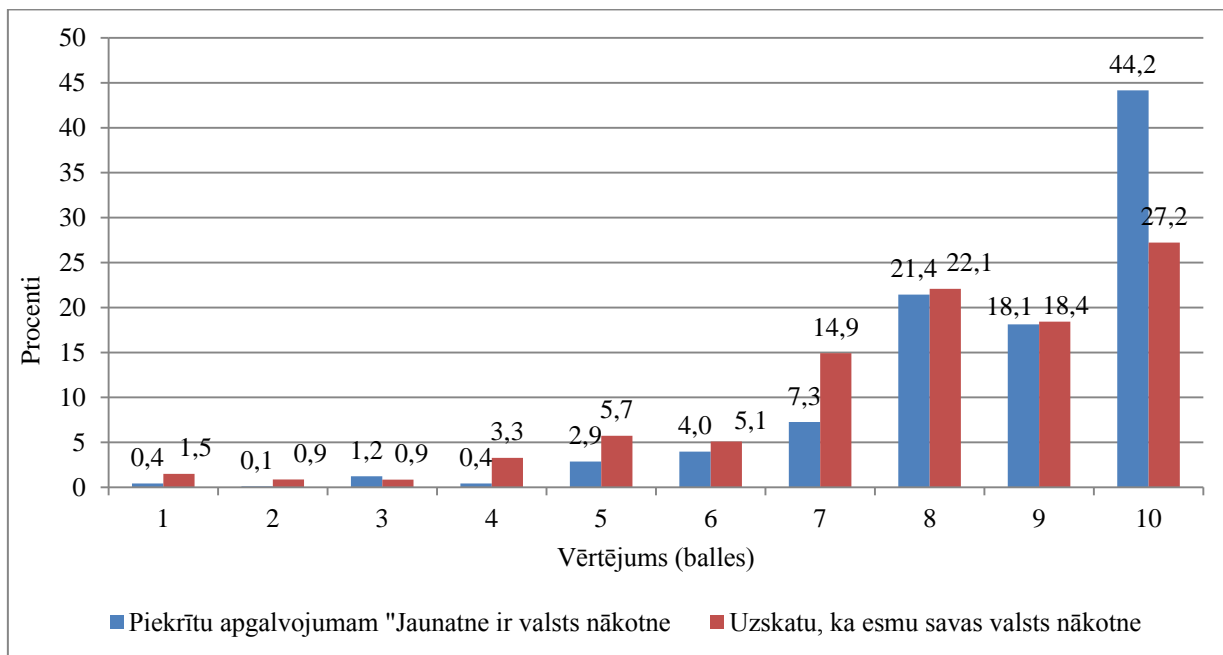
3.3.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi apgalvojumiem par jaunatni (grupas un individuāli) kā valsts nākotni

| Apgalvojumi | Aritmētiskais vidējais novērtējums | Moda | Mediāna | Atbilžu skaita īpatsvars pa novērtēšanas skalas daļām, % | | | Bilance*, % |
|---|------------------------------------|------|---------|--|-------|--------|-------------|
| | | | | 1 -4 | 5 - 6 | 7 - 10 | |
| Es piekrītu apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne” | 8,71 | 10 | 9 | 2,2 | 6,8 | 91,0 | + 88,8 |
| Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne | 7,97 | 10 | 8 | 6,5 | 10,8 | 82,7 | + 76,1 |

* Bilance tiek aprēķināta kā starpība starp atbilžu īpatsvaru novērtēšanas skalas daļā „7-10” un „1-4”, kur skalas daļa „7-10” raksturo atbalstu sniegtajam apgalvojumam, bet skalas daļa „1-4” raksturo apgalvojuma noliegumu. Šī starpība objektīvāk parāda apgalvojuma kopējo novērtējumu.

Avots: Autora veiktā empīriskā pētījuma rezultātu analīze. Novērtējumu skala 1 – 10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgu piekrītu.

Šo divu jautājumu vērtējumu atšķirība šķiet nedaudz pārsteidzoša – starpība starp aritmētisko vidējo novērtējumu apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne” un aritmētisko vidējo novērtējumu apgalvojumam „Es esmu valsts nākotne” ir diezgan ievērojama (3.5.attēls). Savukārt, individuālo gadījumu analīzes rezultāti ir vēl atšķirīgāki. Apgalvojumam „Jaunatne ir valsts nākotne” piekrita par 8,3% vairāk respondentu nekā apgalvojumam „Es esmu valsts nākotne”, vērtējumu sadalījums atšķīrās statistiski nozīmīgi $p = 0,000$ (hī kvadrāta testa rezultāti ietverti 11.3. pielikumā). Respondentu vērtējumi apgalvojumiem „Jaunatne ir valsts nākotne” un „Es esmu valsts nākotne” atspoguļoti 3.5.attēls.



3.5.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumiem „Jaunatne ir valsts nākotne” un „Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

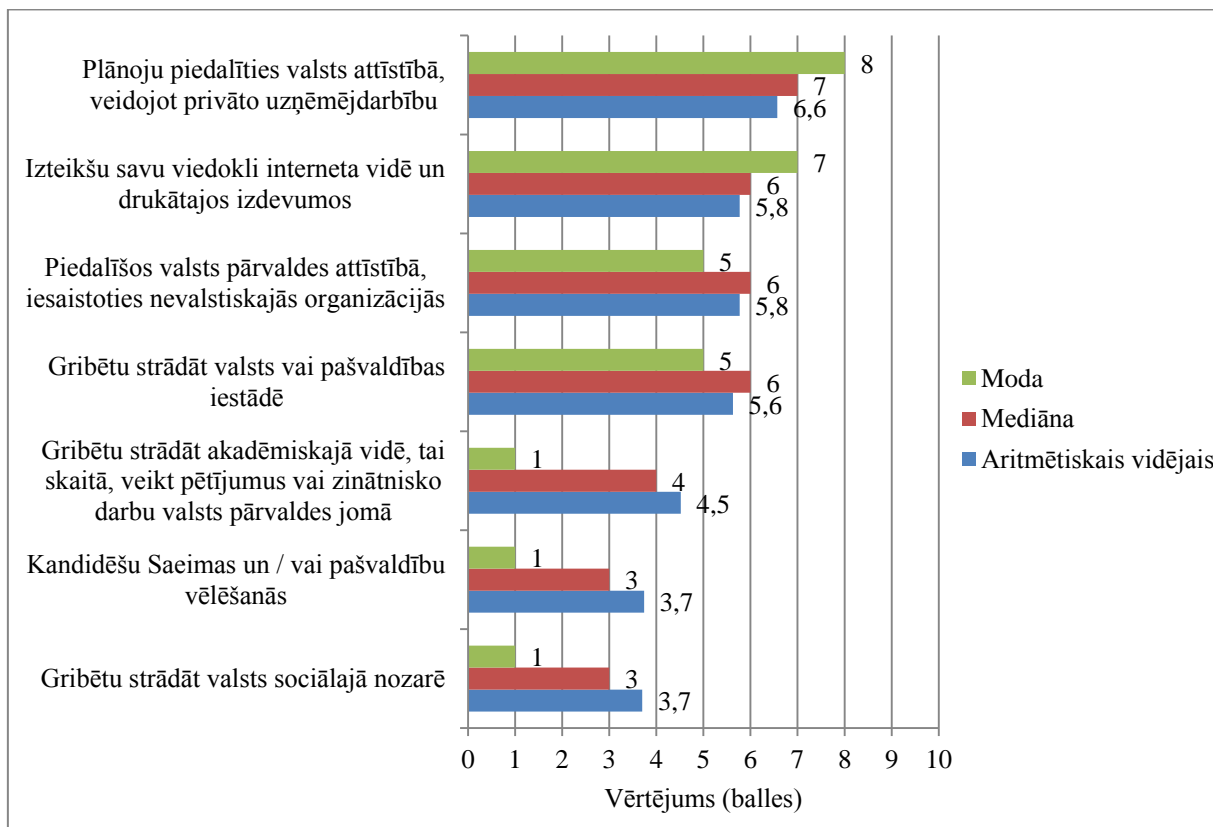
Šī starpība, protams, var tikt interpretēta daudzos veidos un pamatota ar dažādiem iemesliem, tomēr pēc autora domām tā lielā mērā pierāda būtisko atšķirību starp dalīto un kopīgo atbildību – pastāvot iespējai dalīt kolektīvo atbildību ar lielāku masu („visi jaunieši ir valsts nākotne”), individuālā atbildība („es esmu valsts nākotne”) būtiski samazinās.

Tāpat šī identificētā starpība starp abu apgalvojumu novērtējumiem pēc autora domām ir saistāma ar Latvijas un Eiropas sabiedrībā populāru novērojumu, kas redzams daudzās sociālās un profesionālās dzīves dimensijās, t.i., cilvēki bieži redz un zin, ko un kā citas jomas speciālistiem būtu jādara, taču vienlaikus ne tik bieži tiek novērota atbildības uzņemšanās un komentāri par paša cilvēka rīcību savā nozarē un specialitātē. Visticamāk, šīs attieksmes pamatā ir dziļāki iemesli nekā personiskajā zīmolvēstībā nereti piekoptā tehnika „izskatīties labāk” par citiem uz fona, kurā citi tiek nosodīti un kritizēti. Bailes būt vainīgam, bailes zaudēt darbu, bailes no kritikas, nosodījuma, noraidījuma varētu būt daži piemēri, tomēr autors tos dziļāk neiztirzā, ņemot vērā, ka šāda analīze atrodas jau ārpus vadības zinātnes nozares robežām. Autors gan uzsver starpdisciplināras analīzes nepieciešamību, īpaši, sociālo zinātņu nozarēs, kas lielā mērā ir tikusi veikta arī iepriekš un plānojams, ka tuvākajos gados kļūs par izteiktu nepieciešamību. Vēlme rūpēties par savas nozares metodoloģisko tīrību un robežu nosargāšanu pret citu nozaru iespējamo ietekmi galu galā var novest pie attiecīgās

disciplīnas pašizolācijas gan zināšanu, gan sadarbības, gan ideju izplatības ziņā.⁵⁸⁶ Savukārt nekritiska starpdisciplināritātes sumināšana, kas balstīta uz sekošanu modei, nevis kritisku analīzi, var izraisīt zinātnes nozares robežu izplūšanu un zināšanu ieguves objektivitātes un ticamības apšaubīšanu. Neatkarīgi no tā, kādu pozīciju pārstāv viens vai otrs akadēmiskās kopienas pārstāvis, svarīga ir diskusija par starpdisciplināritātes vietu zinātnē, pētniecībā un izglītībā.

Aptaujas rezultāti parāda, ka nākotnē vislabprātāk jaunieši vēlētos strādāt privātajā sektorā (aptuveni 57,4%). Puse respondentu apgalvojumu „Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību” novērtēja ar 7 vai vairāk ballēm, visbiežāk sastopamais vērtējums bija 8 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 6,57 balles. Iespēju strādāt valsts pārvaldes vai pašvaldības iestādes pozitīvi novērtēja aptuveni 42,9% jauniešu, puse respondentu apgalvojumu „Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē” novērtēja ar 6 vai vairāk ballēm, visbiežāk sastopamais vērtējums bija 5 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 5,63 balles. Iespēju strādāt nevalstiskajās organizācijās, pozitīvi novērtēja aptuveni 42,4% respondentu, puse respondentu apgalvojumu „Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās” novērtēja ar 6 vai vairāk ballēm, visbiežāk sastopamais vērtējums bija 5 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 5,77 balles. Tomēr salīdzinoši daudz respondentu jeb aptuveni 32,7% norādīja, ka nevēlētos strādāt valsts pārvaldē. Vēlmi strādāt akadēmiskajā vidē izrādīja tikai aptuveni 27,5% jauniešu, bet aptuveni 52% nevēlētos strādāt šajā nozarē. Savu nākotni saistīt ar darbu sociālā nozarē vēlējās tikai aptuveni 17,5% jauniešu, bet aptuveni 64,5% to nevēlējās. Tikai aptuveni 17,7% jauniešu pozitīvi novērtēja iespēju kandidēt parlamenta vai pašvaldību vēlēšanās, bet aptuveni 61,7% to vērtēja negatīvi. Gandrīz puse jeb aptuveni 43,7% respondentu minēja, ka izteiks savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.). Jāatzīmē, ka respondentu vērtējumi iepriekš analizētajiem apgalvojumiem bija diezgan neviendabīgi, par ko liecina variācijas rādītāji – standartnovirze, variācijas apjoms. Respondentu vērtējumu sadalījums iepriekš analizētajiem apgalvojumiem un galvenie statistiskie rādītāji ietverti 11.1. pielikumā, vērtējumu vidējie lielumi atspoguļoti zemāk (3.6.attēls).

⁵⁸⁶ Muravska T., Ozolina Z. (eds) (2011). *Interdisciplinarity in Social Sciences: Does it Provide Answers to Current Challenges in Higher Education and Research?* Riga, University of Latvia Press, p.7, 230.



3.6.attēls. Jauniešu nākotnes plānu vērtējumu vidējie lielumi

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Arī citi pētījumi ES un Latvijā parāda, ka starp dažādiem līdzdalības veidiem tieši sabiedriskā (dalība NVO) un politiskā līdzdalība jauniešu vidū ir viszemākā visās ES valstīs (viszemākā jauniešu politiskā līdzdalība ir Ungārijā – 1%, bet visaugstākā ir Lietuvā – 10%; Latvijā – 4%).⁵⁸⁷ Arī Latvijā veiktie pētījumi^{588, 589, 590, 591, 592} parāda, ka tikai 6% jauniešu piedalās sabiedriskās un sociālās aktivitātēs (dalība nevalstiskajās organizācijās, labdarības pasākumos, brīvprātīgajā darbā, vides sakopšanā u.tml.), bet viszemākā jauniešu aktivitāte ir politiskajā līdzdalībā (dalība partiju darbā, politiskās diskusijās u.tml.) – tikai 2% tādās iesaistās regulāri.

⁵⁸⁷ European Commission. (2013). European Youth: Participation in Democratic Life. Report. *Flash Eurobarometer*, 375, p.10, 82.

⁵⁸⁸ Aptauja ikgadējā monitoringa ietvaros par jauniešu dzīves kvalitāti, iesaistīšanos brīvprātīgajā darbā, jaunatnes organizāciju darbībā un piekļuvi jauniesiem aktuālai informācijai 2009.–2013. SIA „Excolo Latvia” (2013.), SIA „TNS Latvia” (2012.), SIA „Aptauju aģentūra” (2011.), SIA „Factum” (2010., 2009.). Izlases apjoms katrā no aptaujas veikšanas reizēm – ne mazāks kā 1000 respondentu.

⁵⁸⁹ Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.–2020.gadam. Pielikums “Situācijas raksturojums un pastāvošo izaicinājumu formulējums”. LR MK 12.04.2016. rīkojums.

⁵⁹⁰ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2014). *Ikgadējā monitoringa un indeksa par Jaunatnes politikas īstenošanu aktualizēšana. Noslēguma ziņojums*. LR Izglītības un zinātnes ministrija, 3.lpp., 21.

⁵⁹¹ LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2013). Pētījums “Jaunieši Latvijā 2008–2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība”, 3.lpp., 84.

⁵⁹² LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2012). *Jaunatnes politikas īstenošanas indekss*, 52–54.lpp., 80.

Analizējot jauniešu nodomus attiecībā uz dalību valsts pārvaldes attīstībā, šai potenciālajai dalībai ir divi pamata veidi:

- 1) Tiešā dalība – strādājot valsts pārvaldes iestādē;
- 2) Netiešā dalība – iesaistoties sabiedriskajos procesos, nevalstiskajās organizācijās veicot privāto uzņēmējdarbību un daudzi citi netiešās dalības veidi.

Lai gan no vienas puses klasiskās politiskās ekonomijas teorijas „neredzamās rokas” princips⁵⁹³ lielā mērā ir spēkā arī valsts pārvaldes darbaspēka nodrošināšanas ziņā, t.i., esot darbaspēka piedāvājumam, pastāvēs arī pieprasījums, tomēr valsts pārvaldes nodrošināšana ar kvalitatīvu darbaspēka resursu nav atkarīga tikai no tehniskiem parametriem jeb darbaspēka pieprasījuma un piedāvājuma attiecības. Citiem vārdiem sakot, jauniešu vēlmi piedalīties valsts pārvaldes attīstībā nenosaka darba piedāvājumu un valsts pārvaldē pieejamo vakanču skaits. Papildus tiešajai dalībai valsts pārvaldes attīstībā, t.i., strādājot valsts pārvaldes iestādēs, ir arī netiešais dalības veids, t.i., darbs privātajā sektorā, nevalstiskajās organizācijās, sociālajā, akadēmiskajā sfērā un cita veida darbība.

Tālāk autors analizē jauniešu attieksmi pret septiņiem dažādiem veidiem dalībai valsts pārvaldes attīstībā – 1) strādājot valsts pārvaldē; 2) strādājot privātajā uzņēmējdarbības sfērā; 3) strādājot sociālajā sfērā; 4) strādājot akadēmiskā vidē; 5) strādājot nevalstisko organizāciju sektorā; 6) piedaloties ar komentāriem, viedokļu paušanu masu medijos, žurnālos, blogojot internetā; 7) kandidējot parlamenta vai pašvaldību vēlēšanās un kļūstot vēlētām deputātam.

Analīzes rezultātā autors secina, ka populārākās izvēles jauniešu vidū bija darbs valsts pārvaldē, kuru kā nākotnes perspektīvu visaugstāk novērtēja publiskā sektorā strādājošie, diezgan augstu to novērtēja arī darba meklētāji, kā arī darbs nevalstiskajās organizācijās, darbs privātajā uzņēmējdarbībā, un arī darbs akadēmiskajā vidē. Savukārt kā nepopulārākās izvēles bija darbs sociālajā nozarē, kuru diezgan zemu novērtēja gandrīz visu (izņemot izglītības jomā strādājošie) analizēto jomu pārstāvji, kā arī kandidēšana vēlēšanās – puse respondentu šo iespēju novērtēja ar 3 vai mazāk ballēm, kas rāda, kā tie nepiekrīt apgalvojumam „Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās”. Jauniešu nākotnes plānu vērtējumu statistiskās vērtības pa biežāk aptaujā norādītajām darbības jomām ietvertas 3.4.tabula un 11.4. pielikumā.

⁵⁹³ Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. The Pennsylvania State University Press (2005). Pieejams tiešsaistē: www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/Wealth-Nations.pdf [skatīts 12.03.2015.] Neredzamās rokas princips nosaka tirgus pašregulācija, piedāvājumam mijiedarboties ar pieprasījumu.

3.4.tabula. **Jauniešu nākotnes plānu novērtējums pēc darbības jomas vērtējumu mediānas vērtības**

| Apgalvojumi | Publiskais sektors | NVO | Ražošana | Tirdzniecība | Finances | Izglītība | Pakalpojumu joma | Meklēju darbu | Nestrādāju |
|---|--------------------|-----|----------|--------------|----------|-----------|------------------|---------------|------------|
| Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | 8 | 6 | 4 | 4 | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | 5 | 8 | 9 | 8 | 8 | 5 | 8 | 7 | 7 |
| Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē (ārsts, skolotājs, policists utml.) | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 9 | 4 | 4 | 4 |
| Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | 5 | 9 | 4 | 5 | 5 | 7 | 5 | 6 | 6 |
| Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.) | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 5 | 6 |
| Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |

Avots: *Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.*

Interesanti, ka respondentu komentāri brīvās izvēles laukā parāda konsekventu komentēšanas tendenci, respektīvi, liela daļa jauniešu kā veidu, kādā viņi piedalīsies valsts pārvaldes attīstībā, norāda viedokļa paušanu, tai skaitā, komentāru sniegšanu virtuālajā vidē un drukātajos izdevumos un šī tendence tiek apstiprināta pētījuma anketas brīvās izvēles laukā. Zinātniskajā literatūrā dalību formālās un neformālās diskusijās novērtē kā nozīmīgu individuālās pilsoniskās līdzdalības aktivitāti, kas ir nepieciešama valsts attīstībā^{594, 595} un cita starpā norāda uz pilsoņu, valsts pārvaldes klientu, gatavību iesaistīties valsts pakalpojumu “kopražošanā”^{596, 597, 598, 599} elektroniskā vidē.

Nākamajā nodaļā autors detalizētāk analizē pētījuma respondentu novērtējumus attiecībā uz motivējošiem un demotivējošiem faktoriem darbam valsts pārvaldē.

Jauniešus motivējošie un demotivējošie faktori

Motivējošie faktori. Otrajā anketas daļā respondenti tika aicināti novērtēt apgalvojumus par motivējošajiem faktoriem jauniešu vēlmei piedalīties valsts pārvaldes

⁵⁹⁴ Jurgena, I. Mikainis Z. (2014). The role of internet discussions in promoting the civic participation of the youth in Latvian case studies. *Proceedings of the CiCe Sixteenth Network Conference “Innovative Practice and Research Trends in Identity, Citizenship and Education”*, London, UK, 196-203.

⁵⁹⁵ Milakovich, M.E. (2010). The Internet and Increased Citizen Participation in Government. *Journal of eDemocracy*, 2(1), 1-9.

⁵⁹⁶ Alford, J. (2012). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Basingstoke, UK: Palgrave, pp.15-30, 272.

⁵⁹⁷ Fledderus, J., Brandsen, T., Honingh, M.E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy and Administration*, 30(2), 145-164.

⁵⁹⁸ Alford, J. (2013). Engaging Citizens in Co-producing Service Outcomes. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, pp.75-82, 220.

⁵⁹⁹ Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583 - 598.

attīstībā. Kopumā šie faktori bija novērtēti ar atbalstu, t.i., lielākā daļa jauniešu piekrita dotajiem apgalvojumiem, tomēr arī vērā ņemama daļa jauniešu (aptuveni 18% – 25%) nepiekrita apgalvojumiem par motivējošiem faktoriem dalībai valsts pārvaldes attīstībā. Pienākuma apziņu pret valsti, kā motivējošu faktoru dalībai valsts pārvaldes attīstībā, augstu novērtēja aptuveni 60,4% respondentu, tomēr aptuveni 18,5% respondentu nepiekrita apgalvojumam, ka viņiem būtu pienākuma apziņa pret valsti. Savukārt, aptuveni 21,1% respondentu nebija skaidra viedokļa par šo jautājumu. Aritmētiskais vidējais vērtējums apgalvojumam „Man ir pienākuma apziņa pret valsti” bija 6,68 balles, kas norāda, ka respondenti piekrīt apgalvojumam, visbiežāk norādītais vērtējums – 7 balles, puse respondentu apgalvojumu novērtēja ar 7 vai vairāk ballēm (sk. 3.5.tabula un 11.5. pielikumu).

3.5.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par motivējošajiem faktoriem

| Apgalvojumi | Aritmētiskais vidējais novērtējums | Moda | Mediāna | Novērtējumu skaita sadalījums pa novērtēšanas skalas daļām, % | | | Bilance*, % |
|---|------------------------------------|------|---------|---|-------|--------|-------------|
| | | | | 1 -4 | 5 - 6 | 7 - 10 | |
| Man ir pienākuma apziņa pret valsti | 6,68 | 7 | 7 | 18,5 | 21,1 | 60,4 | + 41,9 |
| Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | 6,48 | 7 | 7 | 19,6 | 24,8 | 55,7 | + 36,1 |
| Man ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē | 6,38 | 7 | 7 | 23,1 | 22,3 | 54,7 | + 31,6 |

* Bilance tiek aprēķināta kā starpība starp atbilžu īpatsvaru novērtēšanas skalas daļā „7-10” un „1-4”, kur skalas daļa „7-10” raksturo atbalstu sniegtajam apgalvojumam, bet skalas daļa „1-4” raksturo apgalvojuma noliegumu. Šī starpība objektīvāk parāda apgalvojuma kopējo novērtējumu.

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Līdzīga situācija bija ar apziņu, ka jaunietis varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē, tomēr starp šī faktora novērtējumiem ir redzams, ka mazliet vairāk jauniešu nepiekrita šim apgalvojumam (aptuveni 19,6%) un attiecīgi mazliet mazāk jauniešu tam piekrita (aptuveni 55,7%), savukārt aptuveni 24,8% respondentu nebija skaidra viedokļa par šo jautājumu. Aritmētiskais vidējais vērtējums – 6,48 balles, visbiežāk norādītais vērtējums – 7 balles, puse respondentu apgalvojumu „Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē” vērtēja ar 7 vai vairāk ballēm. Tāpat arī salīdzinoši daudz jauniešiem kā motivējošs faktors bija savs viedoklis, kuru jaunietis gribētu īstenot valsts pārvaldē – šim faktoram piekrita vairāk kā puse no visiem respondentiem (aptuveni 54,7%), savukārt aptuveni 23,1% jauniešu nepiekrita apgalvojumam un aptuveni 22,3% jauniešu nebija skaidra viedokļa par to. Apgalvojuma „Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē” aritmētiskais vidējais vērtējums bija 6,38 balles, visbiežāk norādītais vērtējums 7 balles, puse respondentu apgalvojumu no novērtēja ar 7 vai vairāk ballēm. Jāatzīmē, ka motivējošo faktoru, vēlmei

pedalīties valsts pārvaldes attīstībā, vērtējumi nebija viendabīgi par ko liecina variācijas rādītāji (sk. 3.5.tabula un 11.5.pielikumu).

Motivējošo faktoru analīzes rezultāti sasauca arī ar LR IZM 2013.gada pētījuma par jauniešu iespējām, attieksmēm un vērtībām⁶⁰⁰ rezultātiem, kuros secināts, ka būtiski jauniešu motivatori ir vēlme mainīt esošo situāciju, karjeras iespējas un iespējas paust savu viedokli.

Lai detalizētāk izprastu dažādu faktoru mijiedarbību un ietekmi attiecībā uz jauniešu vēlmi pedalīties valsts pārvaldes attīstībā nākotnē, autors ir pielietojis korelācijas analīzi, kuras rezultātā secinājis, ka pastāv vidēji cieša pozitīva statistiski nozīmīga sakarība starp respondentu motivējošajiem faktoriem pedalīties valsts pārvaldes attīstībā un vairākiem jauniešu nākotnes plāniem un jauniešu attieksmi pret dalību valsts pārvaldē. Apgalvojums „Man ir pienākuma apziņa pret valsti” vidēji cieši korelēja ar apgalvojumu „Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne”, Pīrsona (*Pearson*) korelācijas koeficienta vērtība $r = 0,45$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,000$. Pastāvēja arī vidēji cieša pozitīva statistiski nozīmīga sakarība starp apgalvojums „Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē” un apgalvojumu „Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē”, Pīrsona korelācijas koeficienta vērtība $r = 0,47$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,000$. Savukārt apgalvojums „Man ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē” vidēji cieši korelēja ar apgalvojumu „Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās”, Pīrsona korelācijas koeficienta vērtība $r = 0,47$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,000$ (sk. 11.6. pielikumu).

Veiktā motivējošo faktoru novērtējumu korelāciju analīze ļauj izdarīt galvenos secinājumus un identificēt statistiski pamatotās rekomendējamās praktiskās darbības, ko var izmantot klientorientētas valsts attīstības plānošanā ar mērķi nodrošināt valsts ilgtspējīgu pastāvēšanu un attīstību. Veicinot jauniešu līdzdalību valsts pārvaldes darbībā, īpaši to jauniešu, kuri jūt, ka varētu palīdzēt un būt noderīgi valsts pārvaldē, un kuriem ir savs viedoklis, kuru tie gribētu īstenot valsts pārvaldē, tiktu stiprināta jauniešu pienākuma apziņa pret valsti, kā arī tiktu mazināts to jauniešu īpatsvars, kuriem nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā.

Demotivējošie faktori. No pētījuma anketā piedāvātajiem apgalvojumiem par demotivējošajiem faktoriem darbam valsts pārvaldē lielākā daļa tika noraidīti, t.i., pētījuma respondenti, galvenokārt, nepiekrita šiem apgalvojumiem. Vienīgais no piedāvātajiem demotivējošajiem faktoriem, kuriem lielākā daļa respondentu piekrita (aptuveni 59,3%) bija „Man ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi”, savukārt aptuveni 20,6% respondentu nepiekrita šim apgalvojumam. Tomēr arī apgalvojumiem „Man ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar

⁶⁰⁰ LR Izglītības un zinātnes ministrija (2013). *Jauniešu iespēju, attieksmju un vērtību pētījums. Atskaite par jauniešu aptaujas rezultātiem.* 33.-36.lpp., 45. Pieejams tiešsaistē: www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/23.pdf [skatīts: 12.01.2016.]

valsts pārvaldi” un „Man nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt” piekrita liela daļa respondentu (sk. 3.6.tabula un 11.7.pielikumu).

3.6.tabula. **Respondentu sniegtie novērtējumi par demotivējošajiem faktoriem**

| Apgalvojumi | Aritmētiskais vidējais novērtējums | Moda | Mediāna | Novērtējumu skaita sadalījums pa novērtēšanas skalas daļām, % | | | Bilance*, % |
|---|------------------------------------|------|---------|---|-------|--------|-------------|
| | | | | 1 -4 | 5 - 6 | 7 - 10 | |
| Man nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | 4,11 | 1 | 4 | 60,0 | 20,1 | 19,9 | - 40,0 |
| Man nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | 5,16 | 3 | 5 | 45,7 | 18,8 | 35,5 | - 10,2 |
| Man ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | 6,74 | 8 | 7 | 20,6 | 20,1 | 59,3 | + 38,7 |
| Man ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | 5,69 | 5 | 6 | 32,4 | 26,0 | 41,6 | + 9,1 |
| Darbs valsts pārvaldē nav prestižs | 4,45 | 6 | 4 | 47,1 | 27,2 | 25,7 | - 21,4 |

* Bilance tiek aprēķināta kā starpība starp atbilžu īpatsvaru novērtēšanas skalas daļā „7-10” un „1-4”, kur skalas daļa „7-10” raksturo atbalstu sniegtajam apgalvojumam, bet skalas daļa „1-4” raksturo apgalvojuma noliegumu. Šī starpība objektīvāk parāda apgalvojuma kopējo novērtējumu.

Avots: *Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.*

Demotivējošie faktori pozitīvi korelēja ar citiem demotivējošiem faktoriem un negatīvi korelēja ar vairākiem jauniešu nākotnes plāniem un motivējošajiem faktoriem, kas apliecina, ka demotivējošie faktori papildina viens otru un negatīvi ietekmē jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā. Pastāvēja gandrīz vidēji ciešā negatīva statistiski nozīmīga sakarība starp jauniešu nākotnes plānu „Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē” un faktoru „Man nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā” (Pīrsona korelācijas koeficienta vērtība $r = -0,41$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,000$). Vidēji ciešā negatīva statistiski nozīmīga sakarība pastāvēja starp motivējošo faktoru „Ir pienākuma apziņa pret valsti” un demotivējošo faktoru „Man nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā” (Pīrsona korelācijas koeficienta vērtība $r = -0,44$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,000$), gandrīz vidēji ciešā negatīva statistiski nozīmīga sakarība pastāvēja starp motivējošo faktoru „Ir pienākuma apziņa pret valsti” un demotivējošo faktoru „Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi” (Pīrsona korelācijas koeficienta vērtība $r = -0,38$, nozīmības līmenis $\alpha = 0,000$). Korelācijas analīzes rezultāti ietverti 11.8.pielikumā. Demotivējošo faktoru analīzes rezultāti sasauca arī ar LR IZM 2013.gada pētījuma par jauniešu iespējām, attieksmēm un vērtībām⁶⁰¹ rezultātiem, kuros secināts, ka politiskā līdzdalība jauniešu vidū ir ļoti zema, pie tam – jauniešiem nav intereses par politiku – jauniešu vidū ir ļoti zema uzticēšanās gan likumdevēja, gan izpildvaras institūcijām, gan valsts augstākajām amatpersonām, un interese par politiku kopumā ir izteikti zema, kā arī iespēju līdzdarboties politikā un ietekmēt politiskos lēmumus jaunieši vērtē izteikti zemu.

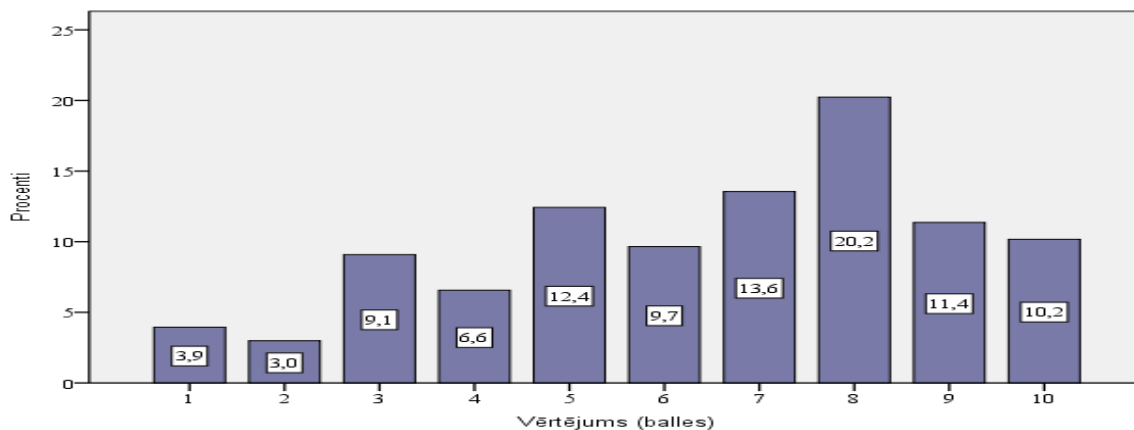
⁶⁰¹ LR Izglītības un zinātnes ministrija (2013). *Jauniešu iespēju, attieksmju un vērtību pētījums. Atskaite par jauniešu aptaujas rezultātiem*. 31.lpp., 45. Pieejams tiešsaistē: www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/23.pdf [skatīts: 12.01.2016.]

IZM pētījumā līdzīgi kā autora veiktajā pētījumā secināts, ka intereses trūkums ir galvenais demotivējošais faktors, kas kavē jauniešu iesaistīšanos sabiedriskās, sociālās vai politiskās aktivitātēs; tāpat pie demotivējošajiem faktoriem IZM pētījumā tika minēta nepārlicinātība par sevi un sajūta, ka jauniešu viedoklis netiek uzverts nopietni, kas redzams arī autora veiktajā empīriskajā pētījumā.

Attiecībā uz brīvās izvēles laukiem argumentācijas un komentāru sniegšanai, jautājumu blokā par motivējošajiem faktoriem parādās jau minētā komentēšanas tendence – komentāru, kas pēc būtības neatbild uz uzstādīto jautājumu, īpatsvars pārsniedz 40%. Savukārt, jautājumu bloka par demotivējošajiem faktoriem brīvajā izvēles laukā jautājuma būtība ir saistīta ar demotivējošajiem faktoriem jauniešu dalībai valsts pārvaldes attīstībā, un tā kā lielākā daļa komentāru jāatzīst ir negatīvi, tad šajā gadījumā tie lielākoties atbilst jautājumu būtībai.

Salīdzinošie faktori

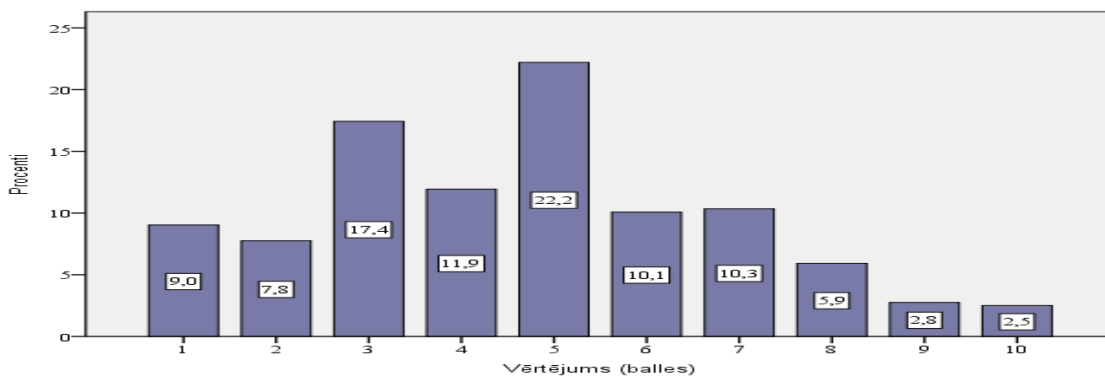
Pētījuma respondenti tika lūgti novērtēt 8 salīdzinošos faktoros (atalgojums, drošība, karjeras iespējas, atzinība, prestižs u.c.), kuri var būt gan motivējoši, gan demotivējoši dalībai valsts pārvaldes attīstībā atkarībā no respondenta personiskajām vērtībām, vajadzībām un individuālā vērtējuma. Arī šie jautājumi tāpat kā otrā un trešā bloka jautājumi ir nepieciešami faktoru analīzei un secinājumu veikšanai par faktoriem, lai novērtētu iespējas veicināt jauniešu palikšanu valstī un piedalīšanos valsts attīstībā, identificējot jomas, kurās būtu lietderīgi pievērst pastiprinātu uzmanību, attiecīgi veicot tajās uzlabojumus. Salīdzinošie faktori tika piedāvāti formā „valsts pārvalde salīdzinājumā ar privāto sektoru”. Viens no faktoriem, kuram piekrita vairāk kā puse respondentu – aptuveni 55,3%, bija, ka darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā, nepiekrita apgalvojumam aptuveni 22,6% respondentu (3.7.attēls). Puse respondentu apgalvojumu „Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā” novērtēja ar 7 vai vairāk ballēm, kas liecina, ka respondenti piekrīt apgalvojumam, visbiežāk norādītais vērtējums bija 8 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 6,44 balles, vērtējumi nebija viendabīgi – standartnovirze 2,46 balles, variācijas apjoms 9 balles (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).



3.7.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

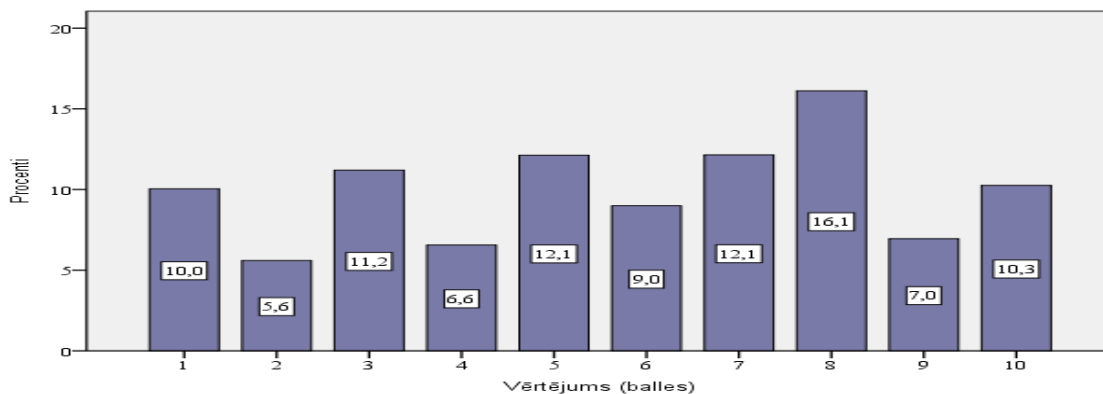
Taču liela daļa jauniešu – aptuveni 46,2% nepiekrīta apgalvojumam „Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” un tikai aptuveni 21,5% uzskatīja tam piekrīta (3.8.attēls). Puse respondentu apgalvojumu „Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” novērtēja ar 5 vai vairāk ballēm, un puse ar 5 vai zemāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija 5 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 4,66 balles, vērtējumi nebija viendabīgi – standartnovirze 2,23 balles, variācijas apjoms 9 balles (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).



3.8.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Ļoti atšķirīgs respondentu viedoklis bija par jautājumu, vai strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā. Aptuveni 33,4% respondentu nepiekrīta šim apgalvojumam, tādējādi parādot, ka neuzskata, ka strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, bet aptuveni 45,5% apgalvojumam piekrīta (3.9.attēls).

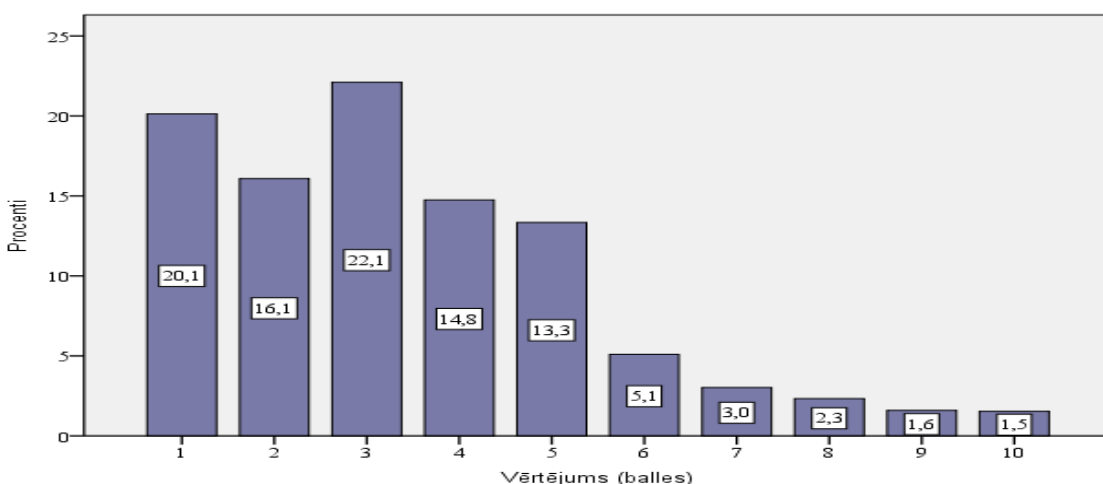


3.9.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Puse respondentu apgalvojumu „Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā” novērtēja ar 6 vai vairāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija 8 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 5,75 balles, vērtējumi nebija viendabīgi – standartnovirze 2,79 balles (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).

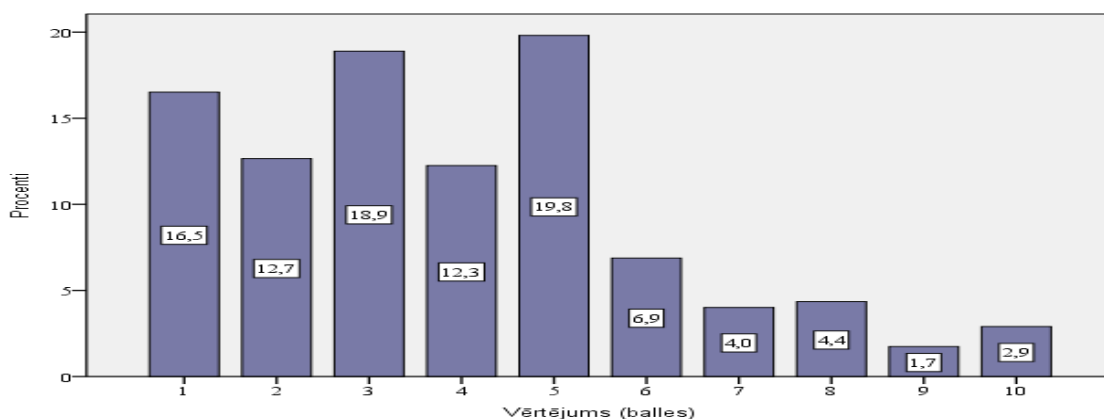
Pārsvarā aptaujātie jaunieši – aptuveni 73,1%, uzskatīja, ka iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā, tikai aptuveni 8,5% tam nepiekrīta (3.10.attēls). Apgalvojuma „Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” aritmētiskais vidējais vērtējums bija 3,44 balles, visbiežāk norādītais vērtējums 3 balles, puse respondentu apgalvojumu no novērtēja ar 3 vai mazāk ballēm, kas liecina, ka respondenti lielā mērā nepiekrīt apgalvojumam. Respondentu vērtējumi nebija viendabīgi – standartnovirze 2,08 balles, tomēr, salīdzinot ar iepriekš analizētajiem apgalvojumiem, vērtējumi bija līdzīgāki (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).



3.10.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

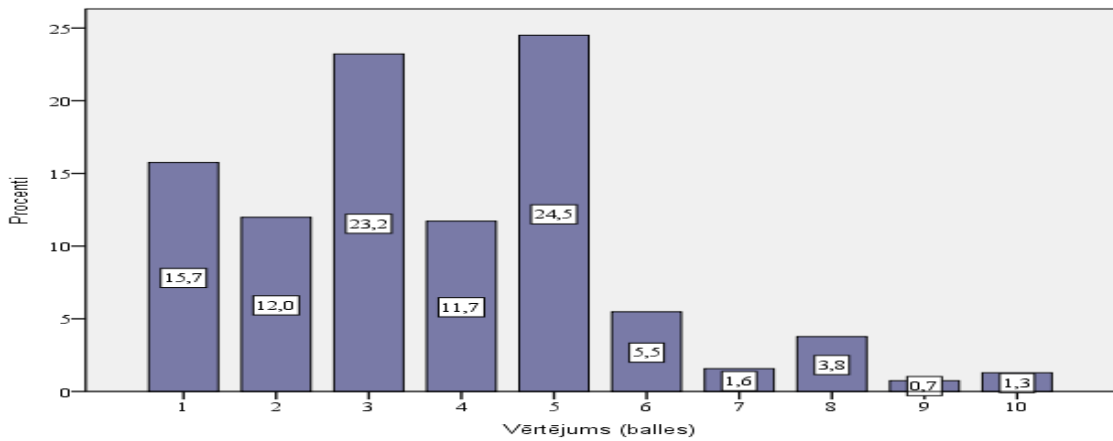
Arī apgalvojumam, ka valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā, lielākā daļa respondentu nepiekrīta – aptuveni 60,3%, piekrīta – aptuveni 13,0%, bet aptuveni 26,7% nebija sava viedokļa (3.11.attēls). Puse respondentu apgalvojumu „Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā” novērtēja ar 4 vai mazāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija 5 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 3,95 balles, vērtējumi nebija viendabīgi – standartnovirze 2,28 balles (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).



3.11.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

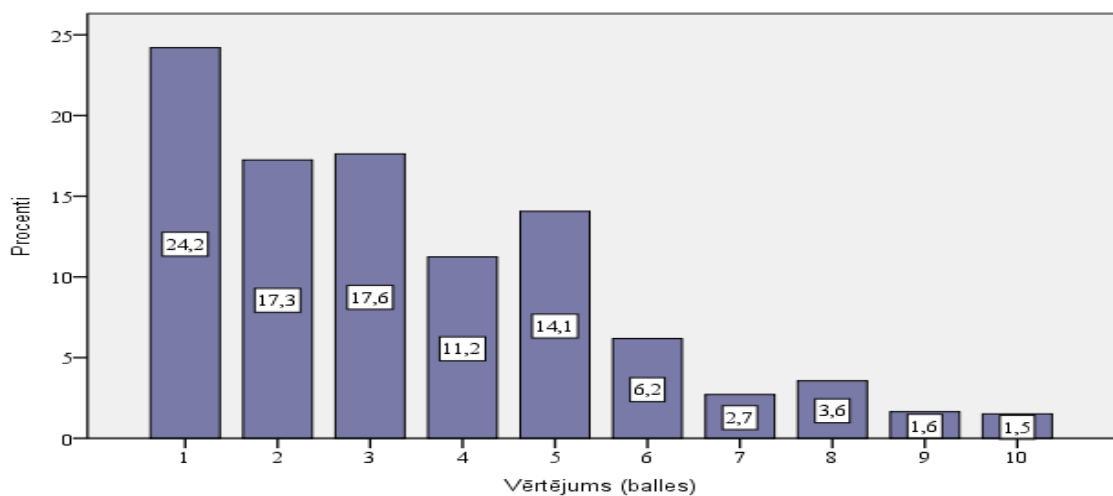
Vairāk kā puse respondentu uzskatīja, ka darbs valsts pārvaldē nav interesantāks par darbu privātajā uzņēmējdarbības sfērā – aptuveni 62,7% un tikai aptuveni 7,4%, ka darbs valsts pārvaldē ir interesantāks (3.12.attēls). Puse respondentu apgalvojumu „Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā” novērtēja ar 4 vai mazāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija 5 balles, aritmētiskais vidējais vērtējums 3,72 balles, vērtējumi nebija viendabīgi – standartnovirze 1,98 balles, tomēr tie nebija tik atšķirīgi, kā citu salīdzinošo faktoru vērtējumi (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).



3.12.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā”**

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Pārsvarā jaunieši nepiekrīta apgalvojumam, ka valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā – aptuveni 70,3%, tikai aptuveni 9,4% piekrīta apgalvojumam, bet aptuveni 20,2% nebija sava viedokļa (3.13.attēls). Apgalvojuma „Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā – vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta” aritmētiskais vidējais vērtējums bija 3,41 balle, visbiežāk norādītais vērtējums 1 balle, puse respondentu apgalvojumu no novērtēja ar 3 vai mazāk ballēm, kas liecina, ka respondenti lielā mērā nepiekrīt vai pat pilnīgi nepiekrīt apgalvojumam, vērtējumi nebija viendabīgi, ko parāda variācijas rādītāji – standartnovirze 2,21 balles, variācijas apjoms 9 balles (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).

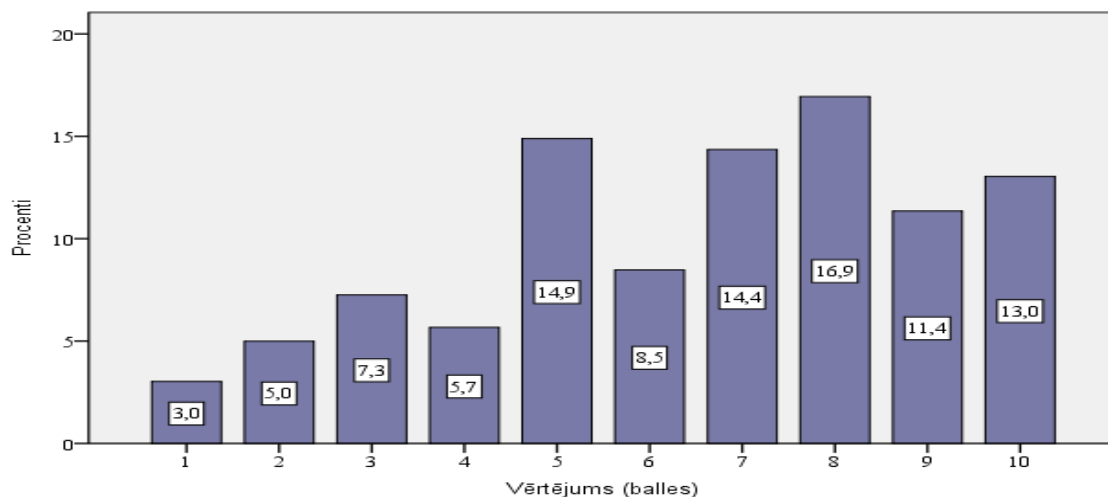


3.13.attēls. **Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā – vairāk balstīta uz racionālu**

lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Vairāk kā puse respondentu norādīja, ka īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē. Aptuveni 55,7% piekrita apgalvojumam „Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu”, nepiekrita apgalvojumam aptuveni 21,0% respondentu (3.14.attēls).



3.14.attēls. Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Es īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Puse respondentu apgalvojumu „Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu” novērtēja ar 7 vai vairāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija 8 bales, aritmētiskais vidējais vērtējums 6,51 bales, kas liecina, ka respondenti lielā mērā piekrīt apgalvojumam, tomēr vērtējumi nebija viendabīgi par ko liecina variācijas rādītāji – standartnovirze 2,50, variācijas apjoms 9 bales (sk. 3.7.tabula un 11.9.pielikumu).

3.7.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par salīdzinošajiem faktoriem

| Apgalvojumi | Aritmētiskais vidējais novērtējums | Moda | Mediāna | Novērtējumu skaita sadalījums pa novērtēšanas skalas daļām, % | | | Bilance*, % |
|--|------------------------------------|------|---------|---|-------|--------|-------------|
| | | | | 1 -4 | 5 - 6 | 7 - 10 | |
| Es īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu | 6,51 | 8 | 7 | 21,0 | 23,3 | 55,7 | + 34,7 |
| Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā | 6,44 | 8 | 7 | 22,6 | 22,1 | 55,3 | + 32,7 |
| Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | 5,75 | 8 | 6 | 33,4 | 21,1 | 45,5 | + 12,1 |
| Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | 4,66 | 5 | 5 | 46,2 | 32,3 | 21,5 | - 24,7 |
| Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | 3,95 | 5 | 4 | 60,3 | 26,7 | 13,0 | - 47,3 |
| Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | 3,72 | 5 | 3 | 62,6 | 30,0 | 7,4 | - 55,2 |
| Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | 3,44 | 3 | 3 | 73,1 | 18,4 | 8,5 | - 64,6 |
| Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā – vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta | 3,41 | 1 | 3 | 70,3 | 20,2 | 9,5 | - 60,8 |

* Bilance tiek aprēķināta kā starpība starp atbilžu īpatsvaru novērtēšanas skalas daļā „7-10” un „1-4”, kur skalas daļa „7-10” raksturo atbalstu sniegtajam apgalvojumam, bet skalas daļa „1-4” raksturo apgalvojuma noliegumu. Šī starpība objektīvāk parāda apgalvojuma kopējo novērtējumu.
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Salīdzinošo faktoru korelāciju analīze uzrādīja vairāku apgalvojumu vidēji ciešu, gandrīz vidēji ciešu pozitīvu un arī negatīvu statistiski nozīmīgu sakarību – kopumā loģisku korelāciju. Vidēji cieša pozitīva statistiski nozīmīga sakarība pastāvēja starp apgalvojumu „Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā” un „Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā” vērtējumiem (Pīrsona korelācijas koeficienta vērtība $r = 0,46$, $\alpha = 0,000$). Pieaugot apgalvojuma „Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” vērtējumiem, pieauga arī faktoru „Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” un „Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā” vērtējumi (Pīrsona korelācijas koeficientu vērtības attiecīgi $r = 0,33$ un $r = 0,38$, $\alpha = 0,000$). Gandrīz vidēji cieša pozitīva statistiski nozīmīga sakarība pastāvēja starp apgalvojumiem „Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā” un apgalvojumiem „Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā” un „Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” (attiecīgi $r = 0,32$ un $r = 0,35$, $\alpha = 0,000$). Vairāk piekrītot apgalvojumiem „Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā

privātajā uzņēmējdarbības sfērā” un „Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfēra – vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta”, palielinājās arī vēlēšanās strādāt valsts vai pašvaldības iestādē – apgalvojuma „Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē” vērtējumi ($r = 0,38$ un $r = 0,36$, $\alpha = 0,000$). Savukārt, zemāks valsts pārvaldes darba vides profesionalitātes faktora novērtējums, ietekmēja augstāku novērtējumu demotivējošajiem faktoriem „Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi” un „Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi” ($r = -0,31$ un $r = -0,34$, $\alpha = 0,000$). Korelācijas analīzes rezultāti ietverti 11.10. pielikumā.

Faktoru nozīmīgumu vērtējumi

Aptaujas anketas 5.daļā tika lūgts novērtēt pašu salīdzinošo faktoru nozīmīgumu atkarībā dalībnieka personīgajām un profesionālajām vērtībām un vajadzībām. Piemēram, ja dalībnieks kopumā piekrīt apgalvojumam „22. Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” vai nepiekrīt apgalvojumam „24. Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā” anketas 5.daļā tiek attiecīgi novērtēts, cik svarīgi dalībniekam ir attiecīgie faktori – karjeras iespējas un iniciatīvas novērtēšana. Tas ļauj veidot objektīvu analīzi par katru faktoru un tehniski precīzi aprēķināt faktoru novērtējumu, ņemot vērā arī to nozīmību.

Faktoru nozīmīguma analīze parādīja, ka visnenozīmīgākais faktors ir darba viegluma/grūtības pakāpe – aptuveni 40,7% respondentu to novērtēja kā nesvarīgu, kā svarīgu to novērtēja aptuveni 22,6% respondentu, savukārt, vissvarīgākais no piedāvātajiem faktoriem bija, lai darbs būtu interesants – aptuveni 97,1% respondentu to novērtēja kā svarīgu. Tāpat augsti svarīguma novērtējumi bija tādiem faktoriem kā atalgojums (aptuveni 94,4% respondentu atalgojumu novērtēja kā svarīgu faktoru), karjeras izaugsmes iespējas (aptuveni 91,7% to novērtēja kā svarīgu), profesionāla darba vide (aptuveni 90,6% to novērtēja kā svarīgu), kā arī atzinība no vadītāju puses (aptuveni 93,4% to novērtēja kā svarīgu), bet darba prestiža svarīguma novērtējums bija zemāks – tikai aptuveni 71% to novērtēja kā svarīgu (sk. 3.8.tabula un 11.11.pielikumu).

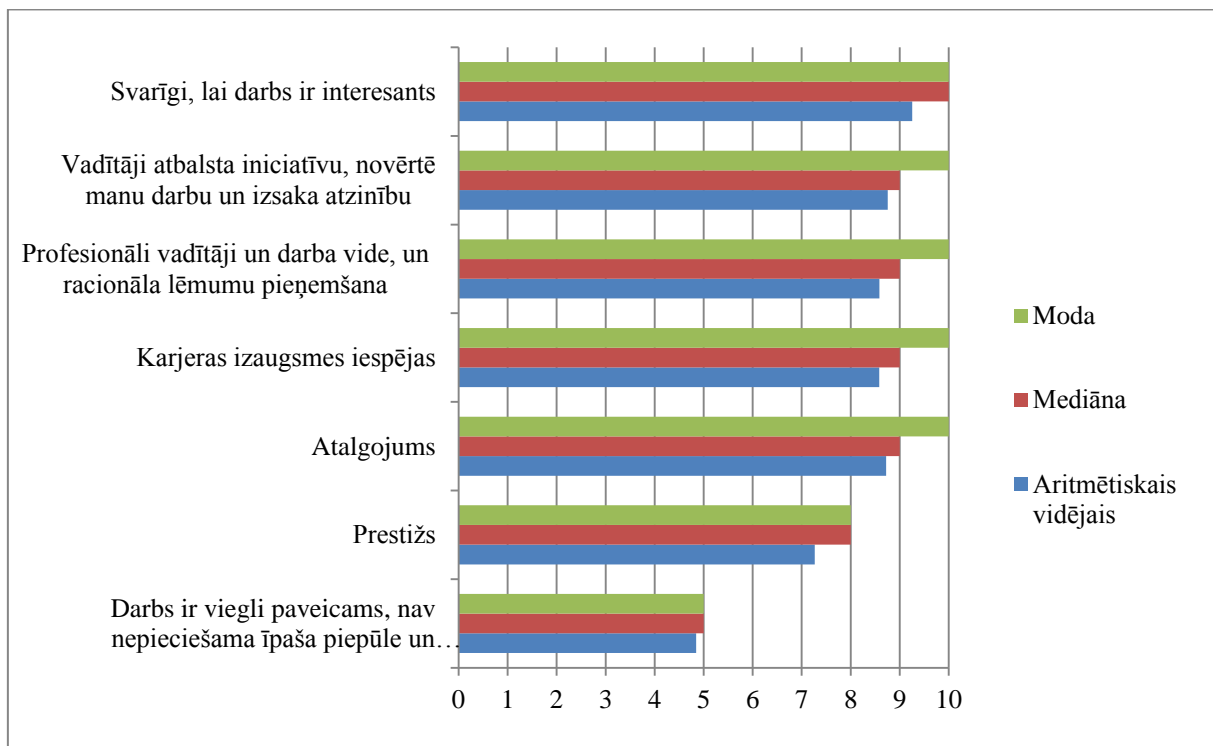
3.8.tabula. Respondentu sniegtie novērtējumi par faktoru nozīmīgumu

| Apgalvojumi | Aritmētiskais vidējais novērtējums | Moda | Mediāna | Novērtējumu skaita sadalījums pa novērtēšanas skalas daļām, % | | | Balance*, % |
|---|------------------------------------|------|---------|---|-------|--------|-------------|
| | | | | 1 -4 | 5 - 6 | 7 - 10 | |
| Ir svarīgi, lai darbs man ir interesants | 9,26 | 10 | 10 | 0,4 | 2,5 | 97,1 | +96,7 |
| Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību | 8,76 | 10 | 9 | 1,2 | 5,4 | 93,4 | +92,3 |
| Atalgojums | 8,72 | 10 | 9 | 0,9 | 4,7 | 94,4 | +93,5 |
| Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana | 8,59 | 10 | 9 | 2,5 | 6,9 | 90,6 | +88,1 |
| Karjeras izaugsmes iespējas | 8,58 | 10 | 9 | 2,2 | 6,1 | 91,7 | +89,5 |
| Prestižs | 7,27 | 8 | 8 | 9,6 | 19,4 | 71,0 | +61,4 |
| Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās | 4,85 | 5 | 5 | 40,7 | 36,7 | 22,6 | -18,1 |

* Balance tiek aprēķināta kā starpība starp atbilžu īpatsvaru novērtēšanas skalas daļā „7-10” un „1-4”, kur skalas daļa „7-10” raksturo atbalstu sniegtajam apgalvojumam, bet skalas daļa „1-4” raksturo apgalvojuma noliegumu. Šī starpība objektīvāk parāda apgalvojuma kopējo novērtējumu.

Avois: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

Faktora „Svarīgi, lai darbs būtu interesants” aritmētiskais vidējais vērtējums bija 9,26 balles, puse respondentu faktora svarīgumu novērtēja ar 10 ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums – 10 balles, vērtējumi bija diezgan viendabīgi (standartnovirze 1,201 balles, variācijas apjoms 9 balles). Otra augstāk novērtētā faktora „Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību” aritmētiskais vidējais vērtējums bija 8,76 balles, puse respondentu faktora svarīgumu novērtēja ar 9 vai 10 ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija 10 balles, vērtējumi bija diezgan viendabīgi par ko liecina variācijas rādītāji (standartnovirze 1,436 balles, variācijas apjoms 9 balles). Līdzīgi respondenti novērtēja arī faktoros „Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana”, „Karjeras izaugsmes iespējas” un „Atalgojums” – visbiežāk norādītais vērtējums faktoriem bija 10 balles, puse respondentu faktoros novērtēja ar 9 vai 10 ballēm. Salīdzinoši zemāk respondenti novērtēja faktora „Prestižs” svarīgumu – puse respondentu faktora svarīgumu novērtēja ar 8 vai vairāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums 8 balles. Faktora „Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās” vērtējumi bija viszemākie – aritmētiskais vidējais vērtējums 4,85 balles, puse respondentu faktora svarīgumu novērtēja ar 5 vai zemāk ballēm, visbiežāk norādītais vērtējums bija tikai 5 balles, vērtējumi bija neviendabīgi (standartnovirze 2,196 balles, variācijas apjoms 9 balles). Faktoru svarīguma vērtējumu vidējie lielumi atspoguļoti zemāk (3.15.attēls), galvenie statistiskie rādītāji ietverti 11.11. pielikumā.



3.15.attēls. Respondentu novērtējumi par faktoru nozīmīgumu (vidējie lielumi)

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

Faktoru nozīmīgumu korelāciju analīze atklāja, ka faktoru nozīmīgumi ir salīdzinoši savrupi, t.i., tie nekorelē ar citiem faktoriem, turklāt faktoru nozīmīgumu savstarpējās korelācijas ir vājas ar dažiem vidēji ciešas korelācijas izņēmumiem. Faktors „Svarīgi, lai darbs ir interesants” vidēji cieši, statistiski nozīmīgi korelē ar faktoriem „Karjeras izaugsmes iespējas”, „Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana” un „Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību”, Pīrsona korelācijas koeficientu vērtības attiecīgi $r = 0,379$, $r = 0,409$, $r = 0,399$, $\alpha = 0,000$ (sk. 10.12. pielikumu). Šie autora veiktā pētījuma rezultāti cieši sasaucas ar Centrālās statistikas pārvaldes un Izglītības un zinātnes ministrijas pētījumiem 2013.gadā un 2014.gadā par jauniešu ekonomisko aktivitāti, kas parāda, ka vieni no svarīgākajiem darba aspektiem jauniešiem ir interesants darbs un karjeras iespējas, kā arī stabils darbs^{602, 603, 604}. Tāpat autora veiktā pētījuma analīzes rezultāti sasaucas arī ar LR IZM 2013.gada pētījuma par jauniešu iespējām, attieksmēm un vērtībām rezultātiem – kā 3 svarīgākos darba aspektus jaunieši minēja interesantu darbu, stabilu darbu un karjeras iespējas, kas ir svarīgs faktors

⁶⁰² LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2013). *Pētījums "Jaunieši Latvijā 2008-2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība"*, 57.lpp., 84.

⁶⁰³ Ļevina, J., Mārtinsons, K., Mihailova, S., Gintere, I. (2015). *Characteristics of Personal Value-Meaning Systems of Latvian Youths in 1998, 2005, 2010 and 2015: A Comparative Study*. Proceedings of Rezeknes Augstskola Conferences, International Scientific Conference "Society, Integration, Education - SIE2015", 3, 576-587.

⁶⁰⁴ LR Centrālā statistikas pārvalde. (2014). *Jaunieši Latvijā*, 38.lpp., 136.

jauniešu līdzdalībai sabiedriskās, sociālās vai politiskās aktivitātēs.⁶⁰⁵ Šāda savstarpēji neatkarīgu pētījumu rezultātu atbilstība stiprina pētījumu rezultātu ticamību un pamato arī to objektivitāti.

Interesanti, ka attiecībā uz iepriekšējos jautājumu blokos novēroto jautājumu būtībai neatbilstošo komentāru sniegšanas tendenci, šajā jautājumā lielākā daļa (vairāk kā 90%) komentāru bija pilnībā atbilstoši attiecīgā jautājuma būtībai. Vienlaikus daudzos komentāros, kas tieši atbildēja uz uzdoto jautājumu, bija arī pievienots viedoklis, pieredze un komentārs, kas nav saistīts ar jautājuma būtību.

3.3. Latvijas jaunatnes politikas „klientatbilstības” indekss

Pētījuma rezultātu analīze pa dažādiem faktoriem sniedz detalizētu pārskatu par faktoru mijiedarbību un nozīmi. Šie detalizētie rezultāti, protams, ir ļoti svarīgi, lai plānotu organizācijas attīstības operatīvos un taktisko pasākumus, kā arī tie sniedz vispārēju priekšstatu par attiecīgās valsts nozares stratēģijas vai politikas atbilstību tās klientu mērķa grupas vērtējumā. Autora izvēlētā piemēra gadījumā rezultātu analīze sniedz ar valsts jaunatnes politiku saistītu faktoru novērtējumus. Tomēr stratēģijas novērtēšanai ir nepieciešams arī plašāk aptverošs novērtējums, kas ļautu politikas veidotājiem un nozares vadītājiem ātrāk novērtēt vispārējo stāvokli attiecībā uz stratēģijas vai politikas atbilstību tās klientu mērķa grupas vērtējumā. Šim nolūkam autors piedāvā jaunu rādītāju – politikas klientatbilstības indeksu – politikas un tās veidotāju gaidu un politikas klientu nodomu atbilstības rādītājs – un sniedz tā aprēķināšanas formulas (3.2.formula un 3.3.formula) un metodoloģiju.

$$\bar{F}_i = \frac{\sum_{i=1}^m \frac{\bar{x}_i * \frac{\bar{w}_i}{10}}{\max \bar{x}_i}}{m} (\%); \quad (3.2.formula)$$

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}; \quad \bar{w}_i = \frac{\sum_{i=1}^n w_i}{n}; \quad F_i = \frac{\bar{x}_i * \frac{\bar{w}_i}{10}}{\max \bar{x}_i} (\%); \quad \bar{F} = \frac{\sum F_i}{m} (\%);$$

$$\bar{F} = \frac{\sum_{i=1}^m \frac{\frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} * \frac{\sum_{i=1}^n w_i}{n}}{\max \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}}}{m} (\%); \quad (3.3.formula)$$

⁶⁰⁵ LR Izglītības un zinātnes ministrija (2013). *Jauniešu iespēju, attieksmju un vērtību pētījums. Atskaite par jauniešu aptaujas rezultātiem.* 24.-36.lpp., 45. Pieejams tiešsaistē: www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/23.pdf [skatīts: 12.01.2016.]

, kur

\bar{F} – valsts attīstības plānošanas dokumenta (politikas veidotāju gaidu) klientatbilstība tās klientu mērķa grupas vērtējumā (politikas atbilstības indekss, PKA)

i – aprēķinos izmantotais apgalvojums vai faktors

F_i – i faktora vidējais svērtais novērtējums, kas izteikts procentos no i faktora iespējamās maksimālās vērtības

x_i – viena respondenta i faktora novērtējums

\bar{x}_i – i faktora aritmētiskais vidējais novērtējums

w_i – i faktora nozīmības novērtējums. Dažiem faktoriem netiek rēķināts vidējais svērtais novērtējums, jo tiek pieņemts, ka, to nozīmīgums jeb svarīgums kopējā novērtējumā ir neapspriežams, piemēram, tādiem faktoriem kā slikta pieredze vai viedoklis nav nepieciešams nozīmīguma novērtējums (sk. 3.9.tabula)

\bar{W}_i – i faktora nozīmības aritmētiskais vidējais novērtējums

\max_i – maksimāli iespējamais i faktora novērtējums

n – pētījuma respondentu skaits

m – aprēķinā izmantoto faktoru skaits

Detalizēts PKA indeksa (\bar{F}) aprēķināšanas metodoloģijas izklāsts:

- Pirmais solis indeksa noteikšanā ir novērtēšanas faktoru izvēle. Autora izvēlētā piemēra gadījumā tie ir pētījuma anketas jautājumi, kas raksturo jauniešu attieksmi pret valsts pārvaldi un viņu nodomiem piedalīties valsts pārvaldes attīstībā nākotnē. Indeksa aprēķināšanai tika izmantoti 25 faktori no pētījuma aptaujas anketas, tai skaitā 18 apgalvojumu novērtējumi un 7 faktoru nozīmības novērtējumi:

1. Vispārīgie apgalvojumi:

- 2. Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne

2. Apgalvojumi par plāniem un nodomiem:

- 3. Es gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē

- 9. Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās

3. Motivējošie faktori:

- 11. Man ir pienākuma apziņa pret valsti

- 12. Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē

- 13. Man ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē

4. Demotivējošie faktori:

- 15. Man nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā

- 16. Man nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt

- 17. Man ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi
- 18. Man ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi
- 19. Darbs valsts pārvaldē nav prestižs

5. Salīdzinošie faktori:

- 21. Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā
- 22. Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā
- 23. Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā
- 24. Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā
- 25. Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā
- 26. Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā
- 27. Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā - vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta

6. Faktori, kas izmantoti salīdzinošo faktoru nozīmīguma noteikšanai

- 29. Atalgojums
- 30. Prestižs
- 31. Karjeras izaugsmes iespējas
- 32. Ir svarīgi, lai darbs man ir interesants
- 33. Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana
- 34. Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās
- 35. Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību

- Otrais solis ir izvēlēto faktoru aritmētisko vidējo novērtējumu aprēķināšana (\bar{x}_i and \bar{w}_i);

- Trešais solis ir izvēlēto faktoru vidējo svērto novērtējumu aprēķināšana. Kā svēršanas koeficientu izmanto to faktoru novērtējumus, kas anketā iekļauti nozīmīguma novērtēšanai ($\bar{x}_i * \bar{w}_i$). Iegūto rezultātu dala ar 10, lai svērtais novērtējums iekļautos aprēķinos izmantotajā novērtēšanas skalā 1-10.

Piemērs: apgalvojuma „*Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā*” aritmētiskais vidējais novērtējums ir 4,621 (aprēķināts 2.metodoloģijas izklāsta punktā). Tālāk ir nepieciešams noteikt, cik svarīgs ir šis faktors pats par sevi. *Karjeras iespēju nozīmība* pētījumā ir novērtēta ar vidējo vērtību 8,738. Salīdzinošā faktora aritmētiskais vidējais novērtējums (4,621) tiek reizināts ar faktora nozīmības vidējo novērtējumu (8,738) un iegūtais reizinājums tiek dalīts ar novērtēšanas skalas maksimālo vērtību (10), kā rezultātā tiek iegūts faktora vidējais svērtais novērtējums. Dažiem faktoriem netiek rēķināts vidējais svērtais novērtējums, jo tiek pieņemts, ka, to nozīmīgums jeb svarīgums kopējā novērtējumā ir neapspriežams, piemēram, tādiem faktoriem kā slikta pieredze vai viedoklis nav nepieciešams nozīmīguma novērtējums.

Ir ļoti svarīgi neveikt vidējo vispārējo indeksa aprēķinu šajā metodoloģijas posmā, ņemot vērā, ka starp aprēķinā izmantotajiem faktoriem ir arī pieci demotivējošie faktori, kuru novērtēšanas skala ir apgriezta, t.i., to maksimālais pozitīvais novērtējums ir 1, bet maksimālais negatīvais novērtējums – 10. Tāpat arī gala aprēķinu nedrīkst veikt šajā posmā dēļ atšķirīgā pozitīvo un negatīvo faktoru skaita. Lai veiktu objektīvu novērtējumu ir nepieciešams veikt visu faktoru novērtējumu pret to iespējamo maksimumu, kura aprēķināšanas gaita parādīta nākamajā aprēķināšanas metodoloģijas izklāsta punktā.

- Ceturtais solis ir katra faktora novērtējuma aprēķināšana pret to iespējamo maksimumu (F_i). To veic šādi:

- 1) to faktoru, kuru maksimālais pozitīvais novērtējums atbilst novērtēšanas skalas maksimālajai vērtībai, t.i., 10 ir labākais novērtējums, bet 1 ir sliktākais novērtējums, vidējo svērto novērtējumu dala ar tā maksimālo iespējamo vērtību (10), un iegūto rezultātu izsaka procentos;
- 2) to faktoru, kuru maksimālais pozitīvais novērtējums atbilst apgrieztas novērtēšanas skalas maksimālajai vērtībai, t.i., 1 ir labākais novērtējums, bet 10 ir sliktākais novērtējums, novērtējumu pret iespējamo maksimumu arī aprēķina apgrieztā – 1 dala ar faktora vidējo svērto novērtējumu un iegūto rezultātu izsaka procentos;

- Indeksa aprēķināšanas metodoloģijas piektajā, pēdējā solī tiek aprēķināts visu vidējo svērto novērtējumu daļas pret to iespējamo maksimumu aritmētiskais vidējais novērtējums ($\bar{F} = \frac{\sum F_i}{n}$).

3.9.tabula. Valsts pārvaldes jaunatnes politikas klientatbilstības indeksa kalkulācija

| Apgalvojumi (novērtēšanas faktori) | Faktora aritmētiskais vidējais novērtējums | Nozīmīguma novērtēšanas faktori | Nozīmīguma koeficients | Faktora vidējais svērtais novērtējums | Novērtējuma īpatsvars, % |
|--|---|--|---------------------------|--|-----------------------------|
| 2. Esmu savas valsts nākotne | 7,851 | | 10 | 7,851 | 78,5 |
| 3. Es gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | 5,667 | | 10 | 5,667 | 56,7 |
| 9. Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | 3,570 | | 10 | 3,570 | 35,7 |
| 11. Man ir pienākuma apziņa pret valsti | 6,401 | | 10 | 6,401 | 64,0 |
| 12. Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | 6,217 | | 10 | 6,217 | 62,2 |
| 13. Man ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē | 6,183 | | 10 | 6,183 | 61,8 |
| 15. Man nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | 3,954 | 32. Ir svarīgi, lai darbs man ir interesants | 9,346 | 3,695 | 27,1 |
| 16. Man nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | 5,267 | | 10 | 5,267 | 19,0 |
| 17. Man ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | 6,894 | | 10 | 6,894 | 14,5 |
| 18. Man ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | 5,445 | | 10 | 5,445 | 18,4 |
| 19. Darbs valsts pārvaldē nav prestižs | 4,448 | 30. Prestižs | 7,317 | 3,254 | 30,7 |
| 21. Darbs valsts pārvaldē ir drošāks un stabilāks nekā privātajā sektorā | 6,442 | | 10 | 6,442 | 64,4 |
| 22. Karjeras iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | 4,621 | 31. Karjeras izaugsmes iespējas | 8,738 | 4,038 | 40,4 |
| 23. Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk nekā privātajā sektorā | 5,823 | 34. Darbs ir viegli paveicams. | 4,865 | 2,833 | 28,3 |
| 24. Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | 3,536 | 35. Vadītāji atbalsta iniciatīvu un izsaka atzinību | 8,781 | 3,105 | 31,1 |
| 25. Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | 4,210 | 29. Atalgojums | 8,713 | 3,668 | 36,7 |
| 26. Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | 3,606 | 32. Ir svarīgi, lai darbs man ir interesants | 9,346 | 3,370 | 33,7 |
| 27. Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā | 3,360 | 33. Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu | 8,469 | 2,845 | 28,5 |
| Kopējais valsts jaunatnes politikas atbilstības indekss, PKA | | | | | 40,64 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012.gadā, n=1001.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

Pēc zinātniskās literatūras un politikas plānošanas dokumentu analīzes, kā arī ekspertu interviju rezultātā autora noteiktiem klientorientētas pieejas aspektiem un politikas veidotāju gaidām, un ņemot vērā autora piemēroto PKA metodoloģiju, autors secina, ka Latvijas Jaunatnes politikas klientatbilstības indekss ir kopumā 40,64%. Tas norāda, ka ievērojama daļa Jaunatnes politikā ietverto politikas veidotāju gaidas neatbilst vai daļēji atbilst jauniešu

nodomiem, vērtībām un interesēm. Vienlaikus autors uzsver, ka PKA indeksam nav viennozīmīgi jātiecas uz maksimālo vērtību – faktoru novērtējumu interpretācija ir atkarīga no politikas veidotāju gaidām. Tās, savukārt, lielā mērā ir definētas un pamatotas ar sabiedrībā pieņemtajām socio-ekonomiskajām un tiesību normām, piemēram, ka jauniešiem būtu jābūt pienākuma apziņai pret valsti (64%) un motivācijai līdzdarboties (62,2%). Tāpat PKA rezultāti ļauj salīdzināt līdzdalības aspektus starp valsts un privāto sektoru, piemēram, jauniešiem svarīgu līdzdalību un nodarbinātību ietekmējošo faktoru (karjeras iespējas, darba interesantums, atalgojums) atbilstības jauniešu nodomiem novērtējums valsts pārvaldē salīdzinājumā ar privāto sektoru ir salīdzinoši zems (28% - 36%), līdz ar to tas salīdzinoši zemā līmenī atbilst jaunatnes politikā ietvertajām politikas veidotāju gaidām par jauniešu aktīvu iesaistīšanos caur nodarbinātību valsts pārvaldē. Detalizētu PKA izmantot faktoru novērtējumus skat. 3.9.tabulā.

Autora piedāvātā attīstības plānošanas PKA aprēķināšanas metodoloģija nodrošina iespēju:

- vērtēt attīstības plānošanas procesā noteikto gaidu atbilstību politikas klientu mērķa grupas nodomiem un nepieciešamības gadījumā klientorientētas pieejas stiprināšanai veikt attiecīgas politikas veidošanas korekcijas;
- detalizēti salīdzināt rezultātus starp dažādiem faktoriem, identificējot vājākās un stiprākās vietas attiecīgās nozares attīstības plānošanā atbilstībā klientu novērtējumam;
- detalizēti redzēt katra faktora novērtējumu pret tā iespējamo maksimumu, tādā veidā identificējot izcilības līmeni, uz kuru tiekties;
- vispārīgi un detalizēti salīdzināt rezultātus starp dažādām valstīm, ja tiek veikts plašāks pētījums, piemēram, vairākās ES valstīs, no kā var veikt secinājumus un identificēt labākas prakses pieejas un plānot to pārņemšanas aktivitātes.

3.4. Klientatbilstības indeksa izmantošanas iespējas valsts pārvaldes attīstībā

Šajā apakšnodaļā autors analizē izstrādātā jaunatnes politikas klientatbilstības indeksa metodoloģiskā modeļa izmantošanas iespējas citās valsts politikas plānošanas jomās un valsts pārvaldes attīstības plānošanas sistēmas pilnveidošanai kopumā. Šai analīzei autors izmanto galvenokārt monogrāfisko zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu satura analīzes metodi, metodoloģijas īstenojamības modelēšanu, kā arī ekspertu intervijas. Galvenie secinājumi, kas apstiprinājās, izmantojot visas 3 minētās pētniecības metodes, ir šādi:

- Valsts jaunieši, gan kā sociodemogrāfiska sabiedrības grupa un starpdisciplinārās jaunatnes politikas valsts pārvaldes klientu mērķa grupa, gan arī kā demokrātiskas sabiedrības sociālās un pilsoniskās līdzdalības indivīdi, būtiski atšķiras no citām sabiedrības socio-demogrāfiskajām un valsts pārvaldes klientu mērķa grupām. Galvenās atšķirības, kas raksturo

jauniešu grupas unikalitāti, ir saistītas ar sociālā līguma (*social contract*)⁶⁰⁶ veidošanos starp jauniešiem un valsts pārvaldi – attiecības starp sabiedrībā dominējošo politisko, ekonomisko, kultūras, kā arī sociālo kārtību un jauniešu mijiedarbību ar šīs kārtības elementiem, tai skaitā, valsts pārvaldes iestādēm un to darbiniekiem, tai skaitā, arī izglītības sistēmu.⁶⁰⁷ No valsts pārvaldes un “pieaugušo sabiedrības” puses šis ‘līgums’ ir noteikts skaidri caur valsts pārvaldē pieņemto kārtību, izglītības sistēmu, politikas dokumentiem, kā arī caur sabiedrībā pieņemtajām normām. Savukārt, jaunieši šīs sociodemogrāfiskās sabiedrības grupas pārejas posmā noteiktā kārtībā kā arī caur personīgo saskarsmi minētās mijiedarbības procesos pakāpeniski veido savu izpratni par šo ‘līgumu’⁶⁰⁸, tā darbību un robežām. Attiecībā uz citām sabiedrības sociodemogrāfiskajām un valsts pārvaldes klientu mērķa grupām, ņemot vērā indivīda un līdz ar to arī sabiedrības kopumā vēlmju un vajadzību neierobežotības principu, kas ir viens no galvenajiem attīstības virzītājspēkiem arī valsts pārvaldē, šāds modelis – strukturēta valsts politikas un pieņemtu sociālo normu mijiedarbība ar attiecīgās politikas valsts pārvaldes klientu mērķa grupu un tās neierobežotajām vajadzībām – var tikt piemērots arī citās valsts politikas plānošanas jomās ar nosacījumu, ka attiecīgajai politikai tiek identificēta šīs politikas valsts pārvaldes klientu mērķa grupa, tās segmenti un attiecīgi šīs grupas vajadzības, vēlmes un nodomi, kā arī politikas veidotāju gaidas.

- Ņemot vērā jauniešu sociodemogrāfiskās sabiedrības grupas unikalitāti gan minētā sociālā līguma veidošanās kontekstā, gan arī jauniešu ekonomisko atkarību no vecākiem, citiem pieaugušajiem vai valsts⁶⁰⁹ un īpašo pakļautību dažādiem socioekonomiskiem riskiem, valsts un tās attiecīgās institūcijas kā arī “pieaugušo sabiedrība” likumsakarīgi uztver un attiecas pret jauniešiem kā atsevišķu sociodemogrāfisko un valsts pārvaldes klientu mērķa grupu. Šīs attieksmes ir ļoti dažādas; to amplitūda svārstās no sociāli atstumtiem nepilnvērtīgiem pilsoņiem gaidīšanas statusā (no angļu – *citizens-in-waiting*)⁶¹⁰, kuru viedoklis netiek uztverts nopietni un kuri nespēj pienācīgi uzņemties atbildību un adekvāti iesaistīties valsts pilsoniskajās un socioekonomiskajās aktivitātēs^{611, 612} līdz jauniešiem kā pilnvērtīgam un būtiskam valsts un sabiedrības attīstības resursam, kas var sniegt nozīmīgu

⁶⁰⁶ Flanagan, C. (2015). Youth and the “Social Contract”. In Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, pp.195-204, 230.

⁶⁰⁷ Manning, N., Edwards, K. (2013). Does civic education for young people increase political participation? A systematic review. *Educational Review*, 66(1), 22-45.

⁶⁰⁸ Flanagan, C. (2013). *Teenage Citizens: The Political Theories of the Young*. Cambridge, Harvard University Press, p.32, 280.

⁶⁰⁹ Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246. Spēkā esošā redakcija ar pēdējiem grozījumiem 07.10.2014., MK rīkojums Nr. 571.

⁶¹⁰ Collin, P. (2015). Learning From The Political Theories Of The Young. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 6(4.1), 771-777.

⁶¹¹ Keating, A. (2014). *Education for Citizenship in Europe European Policies, National Adaptations and Young People's Attitudes*. Palgrave Macmillan, UK, pp.119-142, 248.

⁶¹² Darren, S. (2012). Young People and Policy Research: Methodological Challenges in CYP-Led Research. In Heath, S., Walker, C. (eds) (2012). *Innovations in Youth Research*. Palgrave Macmillan UK, pp.161-177, 281.

ieguldījumu kvalitatīvā attīstībā^{613, 614, 615}, īpaši gadījumos, kad jauniešiem tiek piedāvātas iespējas līdzdarboties.^{616, 617, 618} Jauniešus kā atsevišķu valsts pārvaldes klientu mērķa grupu var identificēt daudzās valsts attīstības un politikas plānošanas nozarēs, piemēram, izglītības sistēmā uz jauniešiem tiek likts lielāks uzsvars kā uz citu vecumu grupu iedzīvotājiem, tiesību sistēmā jauniešu probācija un resocializācija ir atšķirīga salīdzinājumā ar pieaugušajiem^{619, 620, 621}, socio-ekonomiskajā jomā, piemēram, valsts piedāvā īpašas nodarbinātības atbalsta aktivitātes jauniešiem, kuru mērķis ir uzlabot jauniešu darba dzīves un nodarbinātības iemaņas un prasmes, vienlaikus veicinot arī šo jauniešu atbildības sajūtu un audzinot sabiedrībā pieņemto nodarbinātības vērtību izpratnē⁶²² minētā sociālā līguma veidošanās kontekstā. Šāda modeļa – valsts pārvaldes klientu mērķa grupas unikalizēšana un uz to mērķtiecīgi vērsta valsts atbalsta politika – piemērošana citām sabiedrības sociodemogrāfiskajām un valsts pārvaldes klientu mērķa grupām būtu sarežģīta tieši dēļ jauniešu kā sociāli demogrāfiskas sabiedrības grupas unikalitātes un pārējo sociāli demogrāfisko sabiedrības grupu vispārīgas unifikācijas. Atsevišķās valsts politikas jomās šāds modelis daļēji darbojas arī šobrīd, piemēram, finanšu politikā noteiktu uzņēmējdarbības veidu un subjektu grupu aizsardzībā vai kontrolē, vai valsts politikā sociālās drošības un veselības aizsardzības jomā noteiktu sociālo grupu atbalstīšana, tomēr šīs minētās politikas ir vispārīgākas kā jaunatnes politika. Ņemot vērā, ka valsts pārvaldes klienta koncepts ir vēl liela mērā tā sākotnējā attīstības stadijā, lielākajā daļā valsts politiku nav noteiktas šo politiku valsts pārvaldes klientu mērķa grupas. Vienlaikus autors uzskata un prognozē, ka līdz ar valsts pārvaldes klienta koncepta un pilsoniskās sabiedrības līdzdalības attīstību, nākotnē šāda modeļa pielāgošana un izmantošana valsts pārvaldes attiecībās ar sabiedrību kļūs arvien izteiktāka.

- Ņemot vērā iepriekš minēto, autors analīzes rezultātā secina, ka uz jaunatnes politikas gadījuma izpēti balstītais izstrādātais politikas klientatbilstības indeksa modelis ir piemērojams arī citās valsts pārvaldes attīstības un politikas plānošanas jomās, tomēr tam ir

⁶¹³ Woodman, D., Threadgold, S. (2011). The Future of the Sociology of Youth: Institutional, Theoretical and Methodological Challenges. *Youth Studies Australia*, 30(3), 8-12.

⁶¹⁴ Kelly, P. (2011). An Untimely Future for Youth Studies? *Youth Studies Australia*, 30(3), 47-53.

⁶¹⁵ Turnbull, G. (2016). The price of youth: commodification of young people through malleable risk practices. *Journal of Youth Studies*, Published online 2 Feb 2016 before printing, doi: 10.1080/13676261.2015.1136054.

⁶¹⁶ Pearson, O. (2015). *Co-Producing The School? A Case Study Of Youth Participation In Time Banking*. Doctoral (Ph.D.) Dissertation, Cardiff University, UK, pp.46-63, 346.

⁶¹⁷ Zaff, J.F., Donlan, A.E., Jones, E.P., Anderson, E. (eds) (2015). *Comprehensive Community Initiatives for Positive Youth Development*. Routledge, 188.

⁶¹⁸ Ballard, P.J. (2014). What Motivates Youth Civic Involvement? *Journal of Adolescent Research*, 29(4), p.441, 439-463.

⁶¹⁹ Hamilton, C., Fitzgibbon, W., Carr, N. (2016). Punishment, youth justice and cultural contingency: Towards a balanced approach. *Youth Justice*, Published online before print January 10, 2016, doi: 10.1177/1473225415619500.

⁶²⁰ Byrne, B., Case, S. (2016). Towards a positive youth justice. *Safer Communities*, 15(2), 1-27.

⁶²¹ Case, S., Haines, K. (2015). Children First, Offenders Second – Positive Promotion: Reframing the Prevention Debate. *Youth Justice*, 15(3), 226-239.

⁶²² Costa, S.M.B., Brunila, K. (2016). Becoming Entrepreneurial: Transitions And Education Of Unemployed Youth. *Power and Education*, Published online before print, January 15, 2016, doi: 10.1177/1757743815624115.

nepieciešami īpaši pielāgojumi. Pats indeksa metodoloģiskais princips – politikas un tās veidotāju gaidu atbilstības novērtējums pret attiecīgās klientu mērķa grupas nodomiem – ir tieši piemērojams citās valsts pārvaldes attīstības un politikas plānošanas jomās. Lai to piemērotu, nepieciešams identificēt valsts pārvaldes attīstības un politikas plānošanas jomas, kas Latvijā lielā mērā ir izdarīts un tiek regulāri pilnveidots, kā arī nepieciešams noteikt politiku jomu galvenās tiešās klientu mērķa grupas un nepieciešamības gadījumā arī to segmentus. Šādā veidā būtu iespējams arī identificēt attiecīgajā politikā ietvertos uz klientu orientētos aspektus, kā arī šīs politikas un tās veidotāju gaidas attiecībā pret šīs politikas valsts pārvaldes klientu mērķa grupu. Pēc šo politikas gaidu definēšanas būtu nepieciešams izziņāt šīs politikas identificētās valsts pārvaldes klientu mērķa grupas nodomus un attieksmes pret definētajām politikas gaidām atbilstoši PKA indeksa metodoloģijai un attiecīgi veikt indeksa aprēķinu. Kā noprotams, tieši šajos divos pēdējos PKA indeksa metodoloģijas etapos rodas arī galvenie izaicinājumi vispārīgam PKA indeksa pielietojumam valsts pārvaldē. Tie ir saistīti ar vairākiem būtiskiem mainīgajiem un to izteiktajām atšķirībām – valsts pārvaldes attīstības un politikas plānošanas izteikti dažādās jomas un attiecīgi atšķirīgās politiku un tās veidotāju gaidas, kā arī likumsakarīgi atšķirīgās valsts pārvaldes klientu mērķa grupas un to nodomi un attieksmes. Tas, savukārt, nozīmē, ka PKA indeksā dažādās politikas jomās jānosaka un jāpiemēro būtiski atšķirīgi novērtēšanas faktori un to skaits. Līdz ar to, būs iespējams noteikt PKA indeksu atsevišķai politikas jomai, tomēr ņemot vērā dažādos politikas klientatbilstības novērtējumā izmantojamus faktoros, PKA indeksu salīdzināšana starp dažādām politikām varētu nebūt objektīva. Vispārīgas un standartizētas PKA indeksa pielietojamības metodoloģijai valsts pārvaldē kopumā ir nepieciešami papildus pētījumi. Autors turpinās šo pētījumu attīstību nākotnē. Tomēr, arī savstarpēji atšķirīgo PKA indeksu apkopojums no dažādām politikas jomām var tikt izmantots, lai novērtētu kopējo, vidējo valsts pārvaldes attīstības un politiku plānošanas sistēmas klientatbilstību.

Kopumā, autora izstrādātās un piedāvātās metodoloģijas un PKA indeksa izmantošana dažādās valsts pārvaldes attīstības un politikas plānošanas jomās uzlabos politikas veidotāju izziņas procesu un izpratni par klientu nodomiem un politiku atbilstību tiem, kā arī veicinās klientu līdzdalības un lojalitātes līmeni, kas ir svarīgi priekšnosacījumi ilgtspējīgai un iekļaujošai valsts pārvaldes, sabiedrības un tās kopienu attīstībai.

Lai veicinātu promocijas darba ietvaros izstrādātā pētījuma rezultātu un PKA indeksa modeļa praktisku pielietošanu, autors turpmāko pētījumu ietvaros paredz plašāk izpētīt ārvalstu jaunāko pieredzi un tendences zinātniskajā literatūrā valsts iestāžu klientu apmierinātības un, kur iespējams, līdzvērtīgu PKA pētījumu organizēšanā, kā arī attīstīt standartizēta PKA indeksa pielietojamības metodoloģisko modeli valsts pārvaldē kopumā.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Apkopojot promocijas darba rezultātus, ir izdarīti secinājumi un izvirzīti priekšlikumi.

Secinājumi

1. Klienta koncepta pāreju no privātā sektora uzņēmumu līmenī uz valsts pārvaldi ietekmēja postindustriālo pilsonisko sabiedrību veidošanās, kā arī izmaiņas privātā sektora uzņēmumu attīstības metodēs, pievēršot lielāku uzmanību klientam. Tas, savukārt, veicināja sabiedrības pieprasījumu pēc efektīvākas valsts pārvaldes, kas ietekmēja valsts pārvaldes reformu sākšanos 20.gadsimta 80`ajos un 90`ajos gados, tai skaitā, klientorientētas pieejas veidošanos.
2. Valsts pārvaldes attīstības plānošanas modeļi un ar tiem saistītās atšķirības valsts pārvaldes attiecībās ar sabiedrību atspoguļo sociālekonomisko situāciju konkrētajā sabiedrības attīstības posmā – klasiskās (birokrātiskās) publiskās pārvaldes modelis, jaunās publiskās pārvaldes (new public management) modelis un jaunās publiskās pārvaldības (new public governance) modelis. Lai arī šie valsts pārvaldes modeļi ir attīstījušies pakāpeniski viens pēc otra, tomēr mūsdienās tie joprojām pastāv vienlaikus un valsts pārvaldes sistēmās ir atrodami elementi no katra modeļa.
3. Ievērojot, ka klienta koncepta būtību valsts pārvaldē raksturo efektīva un sabiedrības vajadzībām atbilstoša valsts pārvaldes funkciju īstenošana, autors secina, ka attīstības plānošanas normatīvajos dokumentos Latvijā un Eiropas Savienībā valsts pārvaldes reformu ietvaros tiek uzsvērta nepieciešamība īstenot klientorientētu pieeju valsts pārvaldes funkciju īstenošanā attiecībās ar sabiedrību.
4. Attiecību tipoloģijā starp valsts iestādēm un viņu klientiem galvenokārt būtu atsevišķi izdalāmas klienta kā valsts pakalpojumu saņēmēja loma savu privāto vajadzību nodrošināšanai un klienta kā valsts pilsoņa loma, kas valsts pakalpojumu sniegšanas procesā saņem gan privāto labumu savu privāto vajadzību nodrošināšanai kā klienti, gan arī sabiedrisko labumu kā valsts pilsoņi.
5. Latvijas normatīvajos aktos piedāvātā publisko pakalpojumu definīcija uzsver publisko pakalpojumu kā tiešo labumu klientam, bet vienlaikus citviet ietver arī klienta pienākumu izpildi pret publisko personu, piemēram, gadījumos, kad pakalpojumi to konkrētam saņēmējam ir „uzspiesti”, bet faktiskais labuma saņēmējs ir sabiedrība, tādējādi radot savstarpēju pretrunu. Zinātniskās literatūras analīzes rezultātā autors secina, ka atšķirībā no Latvijas normatīvajos aktos piedāvātajām publiskā pakalpojuma definīcijām arī netiešais labums, ko gūst sabiedrība, būtu uzskatāms par netiešo publisko pakalpojumu.
6. Vienlaikus, zinātniskajā literatūrā nepastāv vienota valsts pārvaldes klienta definīcija un salīdzinoši maz tiek pētīti paši publiskie jeb valsts pakalpojumi. Līdz ar to nepastāv arī

vienotas vispārpieņemtas pakalpojuma definīcijas valsts pārvaldē. Šī ir viena no galvenajām publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošanas problēmām daudzās valstīs. Tāpēc autors piedāvā savus klienta un valsts pārvaldes pakalpojuma definīciju formulējumus (skat. priekšlikumu sadaļu).

7. Publisko pakalpojumu kopradīšanas koncepts uzsver valsts iestāžu un to sniegto pakalpojumu saņēmēju sadarbību jeb sociālo kopradīšanu, t.i., valsts pakalpojumu saņēmēju iesaistīšanos valsts pārvaldes jautājumu lemšanā un publisko pakalpojumu nodrošināšanā, galvenokārt caur organizēto pilsonisko līdzdalību.
8. Valsts pakalpojumu elektronizācija jeb e-pārvalde ir viens no galvenajiem publisko pakalpojumu attīstības virzieniem mūsdienās. Pakalpojumu elektronizācija tiek uzskatīta par labas pārvaldības un labu klientu attiecību vadības praksi, kas nodrošina plašāku publisko pakalpojumu pieejamību valsts pārvaldes klientiem, kā arī taupa klientu laiku un citus resursus.
9. Jauniešus kā atsevišķu valsts pārvaldes klientu mērķa grupu var identificēt vairākās valsts attīstības un politikas plānošanas nozarēs, piemēram, izglītības sistēmā uz jauniešiem tiek likts lielāks uzsvars kā uz citu vecumu grupu iedzīvotājiem, tiesību sistēmā jauniešu probācija un resocializācija ir atšķirīga salīdzinājumā ar pieaugušajiem, socio-ekonomiskajā jomā jauniešiem tiek sniegts īpašs atbalsts. Jaunieši kā atsevišķa valsts pārvaldes klientu mērķa grupa tiek īpaši izcelta arī valsts pārvaldes reformās, gan nacionālā, gan pārnacionālā līmenī.
10. Jauniešu līdzdalības svarīgo nozīmi cita starpā uztur arī alternatīvu nelabvēlīgo seku iespējamība, t.i., jauniešu nepiedalīšanās vai kritiski zema sabiedriskā un pilsoniskā līdzdalība apdraud demokrātiskas valsts pārvaldes sistēmu. Līdz ar to jaunatnes aktīva sabiedriskās un pilsoniskās līdzdalības iespēju praktizēšana ir arī politiski, sabiedriski un ekonomiski vadītu motīvu nepieciešamība. Šādā aspektā jauniešu pilsoniskā un sabiedriskā līdzdalība nav jauniešu tiesību vai motivācijas vadīta, bet ietver virkni līdzdalību kontrolējošu un piespiedu elementu.
11. Latvijas valsts pārvaldes attīstības plānošanā, tai skaitā jaunatnes politikā, jaunieši ir definēti kā nozīmīga sabiedrības daļa un valsts nākotnes nodrošinājums. Attīstības plānošanas dokumentos ir identificējamas politikas veidotāju gaidas attiecībā uz jauniešiem arī valsts pārvaldes attīstības kontekstā. Tomēr Latvijas jaunatnes politikas plānošanā ietvertās gaidas attiecībā pret jaunatnes politikas klientu mērķa grupas nodomiem ir daļēji atbilstošas un galvenokārt saistītas ar klientu iniciatīvu, nevis attīstības plānošanas un politiku mērķorientētu rīcību.

12. Saskaņā ar pētījumā atspoguļotajiem statistikas datiem, jauniešu sabiedriskās un pilsoniskās līdzdalības aktivitāte Latvijā līdzīgi kā citās ES valstīs ir zemā līmenī. Viens no būtiskākajiem nepietiekamas līdzdalības iemesliem ir iedzīvotāju neticība savām spējām ietekmēt sociālos un politiskos procesus, kā arī sabiedrības zemo uzticības līmeni valsts institūcijām. Tas lielā mērā saistīts ar nepietiekamu pilsoniskās līdzdalības iespēju praktizēšanu un izpratnes trūkumu valsts pārvaldē par tās klientiem.
13. Balstoties uz veikto aptauju un jauniešu nodomus dalībai valsts pārvaldes attīstībā motivējošo faktoru analīzi, autors secina, ka, veicinot jauniešu līdzdalību valsts pārvaldes darbībā, īpaši to jauniešu, kuriem jau ir interese līdzdarboties valsts pārvaldes attīstībā un kuriem ir savs viedoklis, tiktu stiprināta jauniešu pienākuma apziņa pret valsti, kā arī tiktu mazināts to jauniešu īpatsvars, kuriem nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā.
14. Galvenie demotivējošie faktori jauniešu līdzdalībai valsts pārvaldes attīstībā kopumā saistās ar jauniešu negatīvo viedokli par valsts pārvaldi. Tā galvenie cēloņi, par ko liecina pētījuma rezultāti, ir negatīva pieredze sadarbībā ar valsts pārvaldes iestādēm, kā ietekmē jauniešiem ir arī zems uzticības līmenis valsts pārvaldes iestādēm, zema interese par valsts pārvaldi kopumā un zems vērtējums iespējām līdzdarboties valsts pārvaldē un tās attīstībā.
15. Klientorientētas pieejas nozīmi valsts pārvaldes attīstībā pamato tās pozitīvā ietekme uz līdzdalības iespēju palielināšanos, sociālo kopradīšanu, kā arī pilsoniski aktīvas sabiedrības nostiprināšanos. Šāds valsts pārvaldes un sabiedrības sadarbības veids veicina uz izpratni balstītas valsts pārvaldes un tās klientu attiecības, kas nodrošina gan precīzāk pielāgotu pakalpojumu sniegšanu klientiem, gan atbildības līdzvērtīgu sadalījumu par pakalpojumu kvalitāti, gan palielina kopradīšanas rezultātā izstrādāto valsts aktivitāšu, tai skaitā valsts pārvaldes attīstības, legimitāti.
16. Autora piedāvātā politikas klientatbilstības indeksa metodoloģija sniedz iespēju detalizētam kvantitatīvam salīdzinājumam starp dažādiem iepriekš noteiktiem vienas nozares vai tās segmenta attīstības plānošanas klientorientētas pieejas faktoriem attiecībā pret noteiktās klientu mērķa grupas novērtējumiem par attiecīgajiem faktoriem. Tas, savukārt, ļauj gan novērtēt esošās labas pārvaldības prakses, gan identificēt tos attīstības plānošanas un klientorientētas pieejas aspektus valsts pārvaldē, kuros ir nepieciešami uzlabojumi.
17. Uz jaunatnes politikas gadījuma izpēti balstītais politikas klientatbilstības indeksa modelis ir piemērojams arī citās valsts pārvaldes attīstības plānošanas jomās, tomēr tam ir nepieciešami īpaši pielāgojumi – nepieciešams noteikt politiku jomu tiešās klientu mērķa grupas, kā arī formulēt politikas veidotāju gaidas attiecībā pret šīs politikas valsts

pārvaldes klientu mērķa grupu. Vispārīgas un standartizētas PKA indeksa pielietojamības metodoloģijai valsts pārvaldē kopumā ir nepieciešami turpmākie pētījumi.

Pamatojoties uz promocijas darba 1.nodaļā veikto klienta koncepta un valsts pārvaldes attīstības teorētisko analīzi un no tās izrietošajiem **secinājumiem Nr.1-8, tiek apstiprināta 1.aizstāvāmā tēze** – klienta koncepta pāreja no privātā sektora uzņēmumu līmenī uz publisko sektoru valsts pārvaldes līmenī ir veicinājusi būtiskas izmaiņas valsts pārvaldē un tās attiecībās ar pilsonisko sabiedrību.

Nemot vērā promocijas darba 2.nodaļā veikto jauniešu kā valsts pārvaldes klientu lomas izpēti un 3.nodaļā veiktā pētījuma (jauniešu aptauja) rezultātu analīzi un no tiem izrietošos **secinājumus Nr.9-14, tiek apstiprināta 2.aizstāvāmā tēze** – jaunieši tiek atzīti par nozīmīgu sabiedrības daļu un valsts attīstības garantu nākotnē, tomēr zemas jauniešu pilsoniskās un sabiedriskās līdzdalības ietekmē attīstības plānošanas dokumentos uz jauniešiem vērstās gaidas daļēji atbilst jauniešu nodomiem; izmantojot klientorientētu pieeju ir iespējams tuvināt politikas veidotāju gaidu un klientu nodomu atbilstību.

Ievērojot promocijas darba 1.aizstāvāmās tēzes apstiprināšanos, kas parāda valsts pārvaldes klienta koncepta un pilsoniskās līdzdalības savstarpējo augošo saistību, un darba 1.nodaļā veikto teorētisko analīzi par valsts pārvaldes klienta dažādajām lomām, kā arī darba 2.nodaļā uz dažādu pētījumu pamata apskatīto zemo sabiedrības brīvprātīgās pilsoniskās līdzdalības aktivitāti Latvijā un citās ES valstīs, kas tieši korelē ar sabiedrības zemo uzticēšanās līmeni valsts institūcijām, **3.aizstāvāmā tēze** – izmantojot regulārus politiku klientatbilstības mērījumus tiks stiprināta klientorientēta pieeja valsts attīstības plānošanā, kas, savukārt, veicinās valsts iedzīvotāju, klientu, pilsonisko līdzdalību valsts pārvaldes attīstībā – **var tikt apstiprināta daļēji**. Izteikta klientorientēta pieeja valsts pārvaldē veicina valsts pārvaldes klienta kā labuma saņēmēja lomas nostiprināšanos, kurā klients saņem personīgo labumu savu vajadzību apmierināšanai līdzīgi kā privātajā sektorā. Tomēr valsts attīstībā un sabiedrības pilsoniskās līdzdalības veicināšanā vienlīdz svarīga ir arī valsts pārvaldes klienta kā pilsoņa un publiskā pakalpojuma kopradītāja loma, kurā valsts pārvaldes klients gan saņem, gan rada kopējo sabiedrisko labumu.

Pētījuma rezultāti un secinājumi **apstiprina promocijas darbā izvirzīto hipotēzi**, ka klientorientētas pieejas koncepta izmantošana valsts pārvaldē sekmē sadarbību starp valsts pārvaldi un tās klientiem, kas kopradīšanas rezultātā veicina sabiedrības vajadzībām atbilstošu valsts pārvaldes attīstību.

Priekšlikumi

Latvijas Republikas normatīvajos aktos ir nepieciešams pilnveidot gan valsts pārvaldes klienta, gan publiskā pakalpojuma, gan klientorientētas attīstības plānošanas definīcijas. Tāpat arī attīstības plānošanas sistēmas un publisko pakalpojumu pilnveidošanas sistēmas ietvaros ir nepieciešams stiprināt klientorientētas pieejas aspektus valsts pārvaldē. Pamatojoties uz pētījuma rezultātiem un secinājumiem, autors ir izvirzījis priekšlikumus un uzskata, ka šie priekšlikumi veicinās klientorientētu attīstības plānošanu valsts pārvaldē.

Valsts Kancelejai un Pārresoru koordinācijas centram:

1. Īstenojot klientorientētu pieeju valsts pārvaldes attīstības plānošanā, noteikt, ka politikas plānošanas dokumentos papildus sagaidāmo politikas rezultātu un rezultatīvo rādītāju formulēšanai ir jāidentificē arī attiecīgās politikas valsts pārvaldes klientu mērķa grupa/s, kā arī jāformulē politikas veidotāju gaidas attiecībā pret katru klientu mērķa grupu.
2. Valsts attīstības plānošanas dokumentos papildus publiskā pakalpojuma terminam līdzvērtīgi aktīvi izmantot arī terminu “valsts pārvaldes klients” un noteikt valsts pārvaldes klientu tiesības un pienākumus, vai iekļaut šīs tiesību normas Publisko pakalpojumu likumprojekta nākamajā redakcijā.
3. Autors piedāvā klientorientētas attīstības plānošanas definīciju: klientorientēta attīstības plānošana ir vidēja termiņa un ilgtermiņa ilgtspējīgas attīstības plānošanas process, kurā ārējas vides analīzes gaitā tiek identificēti organizācijas klienti un to grupas – pakalpojumu saņēmēji, kā arī sagaidāmie politikas rezultāti tiek novērtēti salīdzinājumā ar klientu gaidām par tiem (politikas klientatbilstības indekss).
4. Attīstības plānošanas sistēmas pilnveidošanai ieviest šādus klientorientētas pieejas aspektus valsts pārvaldē:
 - a) noteikt valsts tiešās pārvaldes iestāžu kompetencē esošajiem publiskajiem pakalpojumiem atbilstīgās valsts pārvaldes klientu mērķa grupas, iekļaujot tās institūciju vadības dokumentos (darbības stratēģijās vidējam termiņam un gada darba plānos);
 - b) aprēķināt valsts tiešās pārvaldes iestāžu kompetencē esošo attīstības plānošanas stratēģiju, politiku un programmu novērtējumus no to klientu perspektīvas pēc autora piedāvātās politikas klientatbilstības indeksa metodoloģijas;
 - c) izstrādāt un ieviest klientu apkalpošanas standartu valsts pārvaldes iestādēs, ar iekšējo normatīvo aktu nosakot iestādes un klientu attiecību pamatnosacījumus un principus, kurus iestāde ievēro, organizējot un nodrošinot klientu apkalpošanas procesus, kā arī veikt regulārus klientu apmierinātības un politikas klientatbilstības indeksa mērījumus, lai noteiktu klientu apmierinātības līmeni ar iestādes darbību, sniegto pakalpojumu un

informācijas kvalitāti un atbilstību klientu vajadzībām un nodomiem, kā arī iegūtu datus turpmākai attīstības plānošanai.

Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijai:

1. Publisko pakalpojumu likumprojektā un citos normatīvajos dokumentos pilnveidot terminoloģiju un to definīcijas šādi:
 - a) publiskais pakalpojums – valsts pārvaldes jomā, īstenojot publiskās personas funkcijas, nodrošināts vai sniegts materiāls vai nemateriāls, tiešs vai netiešs labums (ieguvums) klientam vai sabiedrībai kopumā.
 - b) likumprojektā izmantot terminu “valsts pārvaldes klients”, nosakot tam šādu definīciju – valsts pārvaldes klients ir jebkurš tiesību subjekts, kurš ir tiesīgs saņemt publisko pakalpojumu, kā arī sabiedrība kopumā.
2. Vienlaikus, pamatojoties uz zinātniskās literatūras un normatīvo dokumentu analīzi, autors uzskata, ka būtu nepieciešams tiesību jomā izvērtēt un nepieciešamības gadījumā precizēt publiskā pakalpojuma un valsts pārvaldes klienta definīcijas tā, lai valsts pārvaldes klients būtu ikviens sabiedrības pārstāvis, tai skaitā, valsts iedzīvotāji, tūristi, patvēruma meklētāji, kā arī tādi klienti, kuriem sniedzot pakalpojumu tiek nodrošināta labuma sniegšana sabiedrībai kopumā, attiecīgi īpaši definējot šādu pakalpojumu un tā klientu lomu.
3. Saglabāt esošo publiskā pakalpojumu detalizētāku tipoloģiju un publisko pakalpojumu veidu definīcijas, vienlaikus papildinot to arī ar netiešajiem publiskajiem pakalpojumiem.
4. Ņemot vērā pašvaldību pieaugošo lomu valsts pārvaldē, tai skaitā publisko pakalpojumu nodrošināšanā, izskatīt iespēju publisko pakalpojumu definīcijā izdalīt atsevišķi valsts pakalpojumus un pašvaldību pakalpojumus.

Izglītības un zinātnes ministrijai:

Turpināt ikgadējā jaunatnes politikas monitoringa izstrādi, kas ir labas pārvaldības piemērs arī citu nozaru ministrijām, un izskatīt iespēju atjaunot jaunatnes politikas īstenošanas indeksa regulāru (vismaz reizi 3 gados) izstrādi.

Latvijas universitātei, citām augstskolām sociālo un tiesību zinātņu jomā:

1. Attīstīt un pilnveidot publiskās un valsts pārvaldes studiju programmas un kursus, lai sekmētu jauniešu izpratni par pilsoniskās līdzdalības konceptu un valsts pārvaldes jaunākajām klientorientētajām reformu tendencēm. Izskatīt iespējas attīstīt sadarbību ar nevalstiskajām organizācijām, īpaši pilsoniskās līdzdalības jomā.
2. Attīstīt viedokļu līderību par valsts pārvaldes attīstības tendencēm pasaulē ne tikai zinātniskajā un akadēmiskajā vidē, bet arī plašākā un populārā masu mediju sociālajā komunikācijā.

Aktīvās pilsoniskās sabiedrības pārstāvjiem:

Lai stiprinātu valsts pārvaldes un nevalstisko organizāciju sadarbību, kā arī lai veicinātu klientorientētas pieejas attīstību valsts pārvaldē, izskatīt iespēju iniciēt valsts pārvaldes klientu asociācijas veidošanu.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

Zinātniskā literatūra

1. Aberdach, D.J., Christensen, T. (2007). The Challenges of Modernizing Tax Administration: Putting Customers First in Coercive Public Organizations. *Public Policy and Administration*, 22, 155-182.
2. Agasisti, T. (2016). Book Review: Strategic Management in Public Services Organizations—Concepts, Schools and Contemporary Issues by Ewan Ferlie and Edoardo Ongaro. *Governance*, 29(1), 153-155.
3. Akiva, T., Cortina, K. S., Smith, C. (2014). Involving youth in program decision-making: How common and what might it do for youth? *Journal of Youth and Adolescence*, 43, 1844–1860.
4. Akiva, T., Horner, C.G. (2016). Adolescent motivation to attend youth programs: A mixed-methods investigation. *Applied Developmental Science*, in press, advance online publication 19 January, 2016, doi: 10.1080/10888691.2015.1127162
5. Aleksandrov, O., Dobrolyubova, E. (2015). Public Service Delivery through Automated Self-Service Kiosks: International Experience and Prospects for Implementation in Russia. *Proceedings of EGOSE 2015 Conference “Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia (EGOSE 2015)”*, November 24-25, 2015, St. Petersburg, Russian Federation, p.7.
6. Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-347.
7. Alford, J. (2002). Why Do Public Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32-56.
8. Alford, J. (2009). *Public Value From Co-production by Clients*. Working paper. Australia and New Zealand School of Government. Pieejams tiešsaistē: [http://igps.victoria.ac.nz/events/downloads/2009/Building the Public - Spring Series/ALFORD - Client coproducers.pdf](http://igps.victoria.ac.nz/events/downloads/2009/Building%20the%20Public%20-%20Spring%20Series/ALFORD%20-%20Client%20coproducers.pdf) [skatīts 01.09.2015.]
9. Alford, J. (2012). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Basingstoke, UK: Palgrave, 272.
10. Alford, J. (2013). Engaging Citizens in Co-producing Service Outcomes. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, 75-82, 220.
11. Alford, J. (2014). Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production. *Publiskā lekcija Kopenhāgenas Universitātē*. 24.04.2014. Kopenhāgena, Dānija.
12. Alford, J. (2014). Mapping public value processes. *International Journal of Public Sector Management*, 27(4), 334-352.
13. Alford, J. (2014). The multiple facets of co-production: Building on the work of Elinor Ostrom. *Public Management Review*, 16(3), 299-316.

14. Alford, J. (2015). Co-production, interdependence and publicness: Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, Published online before printing on 20 Nov 2015, doi: 10.1080/14719037.2015.1111659.
15. Alford, J., O'Flynn, J. (2012). *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp.185-187, 312.
16. Almqvist, R. M. (2004). *Icons of New Public Management. Four Studies on Competition, Contracts and Control*. Doctoral Dissertation. School of Business, Stockholm University, Sweden, 335.
17. Alornyeku, F. K. (2011). *The Impact of Bureaucracy on Public Service Delivery*. A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 104.
18. Anderson, C. (2015). *Does the Web create a pathway to political engagement for young people?: an examination into the effects of electoral websites on political attitudes, behaviour and cognitive engagement*. Doctoral Thesis (Ph.D.) University of Manchester, UK, 300.
19. Anderson, D., Wu, R., Cho, J.S., Schroeder, K. (2015). *E-Government Strategy, ICT and Innovation for Citizen Engagement*. Springer Dordrecht Heidelberg London New York, 109.
20. Andreassen, T.W., Olsen, L.L., Calabretta, G. (2015). Trend spotting and service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), 10-30.
21. Andrews, C. (2016). Integrating Public Service Motivation and Self-Determination Theory: A Framework. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 1-34.
22. Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, 132.
23. Andrews, R., Entwistle, T. (2014). *Public Service Efficiency: Reframing the Debate*. New York, Routledge, 176.
24. Andvig, E., Svano, K., Borg, M. (2016). Gaining a Foothold: How Housing and Belonging Support Youth-at-Risk in Getting a Grip on Adulthood. *Open Journal of Social Sciences*, 4(1), 26-37.
25. Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 241.
26. Ariffin, A.S., Maavak, M, Yong, C-C. (2015). The Challenges of Corporatization Policy for Government Research and Technology Organizations for Wealth Creation. *Journal of Science, Technology and Innovation Policy*, 1(1), 1-21.
27. Arnett, J.J. (2012). *Adolescence and Emerging Adulthood: A Cultural Approach*. Pearson Press (5th edition), 504.
28. Austruma, S. (2012). *Jauniešu vērtības patērētājsabiedrībā Latvijā*. Promocijas darbs. Rezēknes Augstskola, 198.
29. Bach, S., Bordogna, L. (2011). Varieties of New Public Management or Alternative Models? The Reform of Public Service Employment Relations in Industrialized Democracies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2281-2294.

30. Bal, M., Biricik, C.G., Sari, A. (2015). Dissemination of Information Communication Technologies: Mobile Government Practices in Developing States. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8, 543-551.
31. Ballard, P.J. (2014). What Motivates Youth Civic Involvement? *Journal of Adolescent Research*, 29(4), 439-463.
32. Balu, P.E., Margina, O., Ratezanu, I.V. (2014). Evaluation of graduate perception of career development prospects in the public sector. *Quality - Access to Success*, 15(1), 473-479.
33. Banaji, S., Buckingham, D. (2015). *The Civic Web: Young People, the Internet and Civic Participation*, The MIT Press, London, 185.
34. Banyte, J., Dovaliene, A. (2014). Relations between Customer Engagement into Value Creation and Customer Loyalty. *Social and Behavioral Sciences*, 156, 484–489.
35. Barber, S., Luke, P. (2015). Putting Theory Into Theory: Thematic Value Of Research In Public Administration Teaching. *Teaching Public Administration*, Published online before print December 1, 2015, doi:10.1177/0144739415611214, pp.3-5, 1-13.
36. Bartenberger, M., Szescilo, D. (2015). The Benefits And Risks Of Experimental Co-Production: The Case Of Urban Redesign In Vienna. *Public Administration*, 93(4), advance online publication 21 December 2015; doi: 10.1111/padm.12233.
37. Battaglio, R. P., Jr. (2010). Public service reform and motivation: Evidence from an employment at-will environment. *Review of Public Personnel Administration*, 30, 341-363.
38. Belle, N. (2013). Experimental evidence on the relationship between Public Service Motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
39. Belle, N. (2014). Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), pp.114-116, 109-136.
40. Benenson, J., Kawashima-Ginsberg, K., Levine, P., Sullivan, F.M. (2015). Youth as Part of the Solution: Youth Engagement as a Core Strategy of Comprehensive Community Initiatives. In Zaff, J.F., Donlan, A.E., Jones, E.P., Anderson, E. (eds) (2015). *Comprehensive Community Initiatives for Positive Youth Development*. Routledge, pp.124-143, 188.
41. Berg, N.L., Pinheiro, R. (2016). Handling Different Institutional Logics in the Public Sector: Comparing Management in Norwegian Universities and Hospitals. In Pinheiro, R., Geschwind, L., Ramirez, F.O., Vrangbaek, F. (eds) *Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education*. *Research in the Sociology of Organizations*, 45, 145-168.
42. Berman, E.M., West, J. P. (1997). Productivity enhancement efforts in public and nonprofit organizations. *Public Productivity and Management Review*, 22, 207-219.

43. Boggio, M. (2016). From public to mixed ownership in local public services provision: an empirical analysis. *Local Government Studies*, Published online 24 Feb 2016, doi: 10.1080/03003930.2016.1146138.
44. Bourgon, J. (2010). The history and future of nation-building? Building capacity for public results. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 197-218.
45. Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public administration review*, 67(5), 846-860.
46. Bovaird, T., Löffler, E. (2012). From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services', in Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. London, UK, Routledge, 424.
47. Bovaird, T., Van Ryzin, G.G., Loeffler, E., Parrado, S. (2015). Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services. *Journal of Social Policy*, 44(1), 1-23.
48. Box, R.C. (2015). *Public Service Values*. London, UK, Routledge, pp.54-56, 200.
49. Brandsen, T., Honingh, M. (2015). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(1), advance online publication 8 October 2015; doi: 10.1111/puar.12465.
50. Brandsen, T., Pestoff, V., Verschuere, B. (2012). Co-production as a maturing concept. In Pestoff, V., Brandsen, T., Verschuere, B. (eds) *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York, Routledge, 1-12, 424.
51. Brandsen, T., Trommel, W., Verschuere, B. (2015). The state and the reconstruction of civil society. *International Review of Administrative Sciences*, Published online before print November 4, 2015, doi: 10.1177/0020852315592467.
52. Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549-556.
53. Briedis, J., Lauriņš, P. (2008). E-pārvaldes attīstība Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti. Vadībzinātne*, 721, 201-216.
54. Briggs, L. (2013). Citizens, Customers, Clients or Unwilling Clients? Different and effective strategies for citizen-centric delivery. In: Lindquist, E.A., Vincent, S., Wanna, H. (eds) *Putting Citizens First. Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century*. Canberra: The Australian National University, 220.
55. Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass, 578.
56. Bryson, J.M., Berry, S.M., Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40, 495-521.
57. Buick, F., Blackman, D., O'Flynn, J., O'Donnell, M., West, D. (2016), Effective Practitioner–Scholar Relationships: Lessons from a Coproduction Partnership. *Public Administration Review*, 76(1), 35-47.

58. Buligina, I., Putans, R., Sloka, B. (2014). Coherence of Work Based Learning and Regional Development in Latvia. *Economics & Business*, 25, 19-26.
59. Buddery, P. (2015). *Volunteering and Public Services: Where Co-Production Meets Localism*. Action and Research Centre, Wiltshire Council, UK, p.11, 21.
60. Burtless, G., Whitehouse, E., Toft, C. (2012). *Pension Reform, Retirement Ages, and Labour Supply in the United States and the European Union (EU15) 1950-2060*. Working Paper, University of Kassel, Department of Economics, Germany, 46. Pieejams tiešsaistē: <http://www.parisschoolofeconomics.eu/docs/ydepot/semin/texte1213/TOF2012PEN.pdf> [skatīts 14.04.2016.]
61. Byrne, B., Case, S. (2016). Towards a positive youth justice. *Safer Communities*, 15(2), 1-27.
62. Calabro, A. (2011). *Governance Structures and Mechanisms in Public Service Organizations: Theories, Evidence and Future Directions*. Springer: Berlin, Germany, 134.
63. Carter, L., Weerakkody, V., Phillips, B., Dwivedi, Y.K. (2016). Citizen Adoption of E-Government Services: Exploring Citizen Perceptions of Online Services in the US and UK. *Information Systems Management*, Published online 24 Feb 2016 before print, doi: 10.1080/10580530.2016.1155948.
64. Case, S., Haines, K. (2015). Children First, Offenders Second – Positive Promotion: Reframing the Prevention Debate. *Youth Justice*, 15(3), 226-239.
65. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Doubleday, New York, 463.
66. Cho, J., Keum, H, Shah, D.V. (2015). News Consumers, OpinionLeaders, and Citizen Consumers: Moderators of the Consumption–Participation Link. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(1), 161-178.
67. Claver, E., Llopis, J., Gasco, L.J., Molina, H., Conca, J.F. (1999). Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455-464.
68. Colley, L. (2011). The Passing of Youth: How Removal of Traditional Youth Recruitment Policies Contributed to the Ageing of Public Service Workforces. *Labour History*, 101(1), 177-193.
69. Colley, L. (2012). How Did Public Services Fare? A Review of Australian State Public Service Labour Markets during the Global Financial Crisis. *Journal of Industrial Relations*, 54(5), 612-636.
70. Colley, L., Price, R. (2015). Future Public Service Capacity: Employment of Young People into Australian Public Service during the GFC. *Australian Journal of Public Administration*, 74(3), 324-335.
71. Collin, P. (2015). Learning From The Political Theories Of The Young. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 6(4.1), 771-777.
72. Collin, P. (2015). *Young Citizens and Political Participation in a Digital Society*. Palgrave Macmillan, 200.

73. Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (2015). The Case for Re-Imagining Ways of Working with Young People in Education and Youth Work. In Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (eds) *Socially Just, Radical Alternatives for Education and Youth Work Practice*, 1-16, 271.
74. Costa, S.M.B., Brunila, K. (2016). Becoming Entrepreneurial: Transitions And Education Of Unemployed Youth. *Power and Education*, Published online before print, January 15, 2016, doi: 10.1177/1757743815624115.
75. Creed, P.A., Patton, W., Hood, M. (2010). Career Development and Personal Functioning Differences between Work-bound and Non-work Bound Students. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 37-41.
76. Crisan, C., Pavelea, A., Ghimbulut, O. (2015). A Need Assessment on Students' Career Guidance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 1022-1029.
77. Crook, R. (2014). 'The customer is always right'? Consumerism and the probation service. *European Journal of Probation*, 6(1), 57-66.
78. Daglio, M., Gerson, D., Kitchen, H. (2015). *Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation*. Background Paper prepared for the OECD Conference "Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact", Paris, 12-13 November 2014, 40.
79. Darren, S. (2012). Young People and Policy Research: Methodological Challenges in CYP-Led Research. In Heath, S., Walker, C. (eds) (2012). *Innovations in Youth Research*. Palgrave Macmillan UK, pp.161-177, 281.
80. Daunoriene, A., Zekeviciene, A. (2015). A Reference Model of Public Institutions' Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality. *Engineering Economics*, 26(4), 422-430.
81. Davies, B. (2015). Youth Work: A Manifesto for Our Times – Revisited. *Youth and Policy*, 114, 96-117.
82. De Forest M.A., McKeown, C.L. (2012). The Heart of the Profession: Understanding Public Service Values. *Journal of Public Affairs Education*, 18(2), 375-396.
83. De Vries, M. S. (2010). *The Changing Roles of Societal Groups. The Importance of Neglect in Policy-Making*. Palgrave Macmillan, London, UK, 120-157, 203.
84. Deming, W.E. (1982). *Quality Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press, Cambridge, MA, 373.
85. Donohue, E., Moore, D. (2009). When Is An Offender Not An Offender? Power, The Client And Shifting Penal Subjectivities. *Punishment & Society*, 11(3), 319-336.
86. Dru, M.J. (2002). *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace*. Wiley, 304.
87. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row, 416.
88. Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, 224.
89. Drucker, P. F. (2002). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review*, 80(2), 70-77.
90. Drucker, P. F. (2006). *Managing for Results*, reissue edition, HarperBusiness, 256.

91. Dunleavy, P. (2010). *The Future of Joined-up Public Services*. 2020 Public Services Trust: London, UK, 33.
92. Duric, K., Njegovan, Z. (2015). Mechanisms of support for the young rural population in the European Union. *Economics of Agriculture*, 62(4), pp.1003-1016.
93. Dwivedi, O.P., Gow, I.J. (1999). *From Bureaucracy to Public Management: The Administrative Culture of the Government of Canada*. University of Toronto Press, 192.
94. Edwards, K. (2015). Book Review. Young Citizens and Political Participation in a Digital Society by Collin, P. (2015). *Information, Communication & Society Reviews*, 18(12), 1470-1472.
95. Ehrlich, F., Valerie, A., Deutsch, N.L., Fox, C.V., Johnson, H.E., Varga, S.M. (2016). Leveraging relational assets for adolescent development: A qualitative investigation of youth–adult “connection” in positive youth development. *Qualitative Psychology*, 3(1), 59-78.
96. Eij Eijck, van K.H.J., Lindermann, B. (2016). Crafting Spaces: Strategies for Managing Public Needs Agendas. *International Journal of Public Administration*, 39(1), 49-62.
97. Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
98. Engstrom, J., Elg., M., Poksinska, B., Wittel, L., Snyder, H. (2015). The role of customer in the development of public organizations. In Elg, M., Ellstrom, P-E., Klofsten, M., Tillmar, M. (eds) (2015). *Sustainable Development in Organizations: Studies in Innovative Practices*, Edward Elgar Publishing, pp.93-108, 378.
99. Evardsons, A. (2013). Pretkorupcijas pasākumi, to kontrole un pilnveidošana publiskajos pakalpojumos Rīgas pašvaldībā. *Rīgas pašvaldības zinātniski praktiskās konferences „Pašvaldība – publisko pakalpojumu sniedzējs” materiāli*. Rīgā, 2013.gada 21.novembrī.
100. Fan, J., Zhang, P., Yen, D.C. (2014). G2G information sharing among government agencies. *Information & Management*, 51(1), 120-128.
101. Favoreu, C., Carassus, D., Maurel, C. (2015). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-19.
102. Feigenbaum, A.V., Feigenbaum, D.S. (2004). The Future Of Quality: Customer Value. *Quality Progress*, 37(11), 24-29.
103. Fergusson, R. (2013). Against disengagement: non-participation as an object of Governance. *Research in Post-Compulsory Education*, 18(1/2), 12-28.
104. Ferlie, E., Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York, Routledge, 252.
105. Finger, M., Bert, N., Kupfer, D., Razaghi, M., Galanti, M.T., Di Gulio, M. (2015). Local utilities and public services in Europe: challenges and opportunities. *Network Industries Quarterly*, 17(4), 1-24.

106. Fisher, C.B., Lerner, R.M. (2013). Promoting positive development through social justice. *Applied Developmental Science*, 17(2), 57-59.
107. Flanagan, C. (2013). *Teenage Citizens: The Political Theories of the Young*. Cambridge, Harvard University Press, 280.
108. Flanagan, C. (2015). Youth and the “Social Contract”. In Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, pp.195-204, 230.
109. Fledderus, J. (2015). Building Trust Through Public Service Co-Production. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 550-565.
110. Fledderus, J., Brandsen, T., Honingh, M.E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy and Administration*, 30(2), 145-164.
111. Fontaine A. (2001). Farewell to the United States of Europe: long live the EU! *OpenDemocracy*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.opendemocracy.net/content/articles/PDF/344.pdf> [skatīts 07.03.2015.]
112. Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance, International journal of policy administration and institutions*, 14(1), 55-73.
113. Frankowska, A., Glowacka-Toba, A., Rasinska, R., Prussak, E. (2015). Students entering the labour market, their hopes, expectations and opportunities in the context of sustainable economic development. *Journal of International Studies*, 8(3), 209-222.
114. Franklin, L.L., Arul, H. (2014). A Comparative Study On Customers’ Satisfaction In Service Quality Dimensions Among Public Sectors Banks And Private Sectors Banks in Chennai City. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 1(6), 41-55.
115. Frederickson, G. H. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
116. Friend, Z. (2004). The Retirement Epidemic: Recruiting Young People into Public Service. *Public Management*, 96(9), 22-25.
117. Gaspareniene, L., Vasauskaite, J. (2014). Analysis of the Criteria of Outsourcing Contracts in Public and Private Sectors: Review of the Scientific Literature. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 274–279.
118. Geddes, L. (2012). In search of collaborative public management. *Public Management Review*, 14, 947-966.
119. Gonzales, M.S., Gidumal, B.J. (2009). Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 271-291.
120. Govan, R.H., Fernandez, J.S., Lewis, D.G., Kirshner, B. (2015). International Perspective on Youth Leadership Development Through Community Organizing. In Evans, M.P., Abowitz, K.K. (eds) (2015). *Engaging Youth In Leadership For Social And Political Change. New Directions For Student Leadership*, 48, pp.87-100, 128.
121. Griffith, A.N. (2016). Trajectories of trust within the youth program context. *Qualitative Psychology*, 3(1), 98-119.

122. Grimmer, B., Hobbins, J. (2013). Active entrepreneurs and blue-collar workers. Cultural understandings mirrored in European youth employment policies. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 34(7/8), 559-576.
123. Grinberga, G., Liepa, E. (2010). Customer Guided Services' Assurance Model for Rural Extension Services. *Economic and Management: Current Issues and Perspectives*, 3(19)I, 261-268.
124. Grīnberga-Zālīte, G. (2011). *Klientu orientētu izglītības pakalpojumu kvalitātes nodrošināšana lauku konsultāciju centros*. Promocijas darba kopsavilkums, Latvijas Lauksaimniecības universitāte, 18.lpp., 117.
125. Grohs, S., Adam, C., Knill, C. (2015). Are Some Citizens More Equal than Others? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 75(6), in press.
126. Gummesson, E. (2012). The three service marketing paradigms: which one are you guided by? *Mercati e Competitività*, 12(1), 5-14.
127. Haarder, B. (2009). The Danish democracy is built upon its youth. *Policy Forum 21*. Copenhagen. Pieejams tiešsaistē: http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/EKCYP/Youth_Policy/docs/YP_strategies/Policy/Danish_youth_policy_Forum21.pdf [skatīts 03.09.2015.]
128. Hamilton, C., Fitzgibbon, W., Carr, N. (2016). Punishment, youth justice and cultural contingency: Towards a balanced approach. *Youth Justice*, Published online before print January 10, 2016, doi: 10.1177/1473225415619500.
129. Hansen, G.V. (2015). Can Collaboration Provide Integrated Services for Prisoners in Norway? *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 4(4), 136-149.
130. Harris, A. (2012). Citizenship Stories. In Lesko, N., Talburt, S. (eds.) (2012). *Keywords in youth studies: Tracing affects, movements, knowledges*. Routledge, New York, pp.143-152, 344.
131. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
132. Hassan, I.A., Ojo, A., Porwol, L. (2015). A Lexical Resource for Identifying Public Services Names on the Social Web. In Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 293-324, 409.
133. Head, B.W. (2015). Toward More "Evidence-Informed" Policy Making? *Public Administration Review*, 75(6), in press.
134. Hertog, den P., Aa, van der W., Jong, de M.W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 12(4), 490-514.
135. Hickey-Moody, A. (2016). Youth agency and adult influence: A critical revision of little publics. *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*, 38(1), 58-72.
136. Hill, C.W.L., Jones, G.R., Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Boston, New York, South-Western College Publications, 11th edition, 896.

137. Heath, S., Walker, C. (2012). *Innovations in Youth Research*. Palgrave Macmillan UK, 281.
138. Hisrich, R.D., Al-Dabbagh, A. (2012). *Governpreneurship: Establishing a Thriving Entrepreneurial Spirit in Government*. Edward Elgar Publishing, 288.
139. Holum, M.L., Jakobsen, T.G. (2016). Inter-Municipal Cooperation and Satisfaction with Services: Evidence from the Norwegian Citizen Study. *International Journal of Public Administration*, Published online before printing in 15 January 2016, doi: 10.1080/01900692.2015.1029132.
140. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
141. Hood, C., Dixon, R. (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints. *Governance*, 28(3), 265-267.
142. Hooghe, M., Boonen, J. (2015). Youth Engagement In Politics: Generational Differences And Participation Inequalities. In Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, pp.13-28, 230.
143. Hughes, O. (2008). What is, or was, New Public Management? *Contemporary issues in public management : proceedings of the Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management*. Faculty of Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 83-91. Pieejams tiešsaistē: <http://www.irspm2008.bus.qut.edu.au> [skatīts 03.09.2015.]
144. Hugo V. (1849). My Revenge is Fraternity! Opening Address to the Peace Congress. Paris, France. 21.08.1849. Pieejams tiešsaistē: <http://www.ellopos.net/politics/hugo-addresses-europe.asp> [skatīts 07.03.2015.]
145. Hugo V. (1869). Opening Address to the Peace Congress. Lausanne, Switzerland. 04.09.1869. Pieejams tiešsaistē: <http://www.ellopos.net/politics/hugo-addresses-europe.asp?pg=2> [skatīts 07.03.2015.]
146. Hugo V. (1871). For war in the present and for peace in the future. Congress of the League for Peace and Freedom. Geneva, Switzerland. 01.03.1871. Pieejams tiešsaistē: <http://www.ellopos.net/politics/hugo-addresses-europe.asp?pg=3> [skatīts 07.03.2015.]
147. Hung, R. (2012). Being Human Or Being A Citizen? Rethinking Human Rights And Citizenship Education In The Light Of Agamben And Marleau-Ponty. In Kiwa, D. (ed) (2015) *Human Rights And Citizenship Education*. Routledge, pp.37-52, 117. Also in *Cambridge journal of Education*, 42(1), 37-51.
148. Jakobsen, M. (2013). Can government initiatives increase citizen coproduction? Results of a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 27-54.
149. Jesmin, I. (2015). The Future of Government Communication. *The Gulf Today*, 20(254), p.18.
150. Joaquin, M.E. (2012). Serve, Nudge, and Share: Engaging the Public as Government's Customer, Partner, and Citizen. *State and Local Government Review*, 44(3), 221-224.

151. Joesaar, A. (2015). One Country, Two Polarised Audiences: Estonia and the Deficiency of the Audiovisual Media Services Directive. *Media and Communication*, 4(3), 45-51.
152. Johansson, D., Lassinantti, J., Wiberg, M. (2015). Mobile e-Services and Open Data in e-Government Processes: Transforming Citizen Involvement. In Indrawan-Santiago, M., Steinbauer, M., Khalil, I., Anderst-Kotsis, G. (eds) (2015). *Proceedings of the 17th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services (iiWAS2015)*, pp.58-67.
153. Johnson, R., Johnson, D.W. (2016). Cooperative learning and teaching citizenship in democracies. *International Journal of Educational Research*, Published online before print, January 28, 2016, doi: 10.1016/j.ijer.2015.11.009.
154. Johnston, M.K., McTavish, D. (2013). *Making and Managing Public Policy*. New York, Routledge, 304.
155. Jos, P.H., Tompkins, M.T. (2009). Keeping It Public: Defending Public Service Values in a Customer Service Age. *Public Administration Review*, 69(6), 1077-1086.
156. Juul, I., Kersh, N. (2015). Vocational Education and Training (VET) as a Career Path for Young People: Making Choices in England and Denmark. *Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies (LLAKES) Research Paper*, 52, p.17, 37.
157. Jurgena, I. Mikainis Z. (2014). The role of internet discussions in promoting the civic participation of the youth in Latvian case studies. *Proceedings of the CiCe Sixteenth Network Conference "Innovative Practice and Research Trends in Identity, Citizenship and Education"*, London, UK, 196-203.
158. Jurgena, I. Mikainis Z., Keviša, I. (2013). Issues and Solutions in Citizenship Education – the Education of Values in Extracurricular Activities in the Crisis Situation in Latvia. *Proceedings of the CiCe Fifteenth Annual conference "Identities and Citizenship Education: Controversy, crisis and challenges."*, Londond, UK, 81-90.
159. Kaestner, R., Sasso, A.L., Yarnoff, B. (2013). Youth Employment and Subsistence Use. *Social Science Research*, 42, 169-185.
160. Kantane, I., Sloka, B., Putans, R., Muravska, T. (2015). The factors affecting young people's participation in public administration: results of survey. *Journal of System and Management Sciences*, 5(3), 32-45.
161. Kasdan, D. O. (2012). "Great Books" of Public Administration, 1990-2010: Revisiting Sherwood's Survey in the Wake of Reinventing Government. *Administration & Society*, 44(5), 625-639.
162. Kasdan, D. O. (2013). Much Ado About "Great Books" of Public Administration. *Administration & Society*, 45(2), 256-262.
163. Kattel, R. (2015). What would Max Weber Say about Public-Sector Innovation. Awarded paper of the 22nd NISPAcee Annual Conference 2014, Budapest, Hungary, May 22-24, 2014, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 8(1), 9-19.
164. Keating, A. (2016). Educating Tomorrow's Citizens: What Role Can Schools Play? *Foro de Educación*, 14(20), 35-47.

165. Keating, A. (2014). *Education for Citizenship in Europe European Policies, National Adaptations and Young People's Attitudes*. Palgrave Macmillan, UK, pp.119-142, 248.
166. Kelly, J. (2008). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. *Public Administration Review*, 65(1), 76-84.
167. Kelly, P. (2011). An Untimely Future for Youth Studies? *Youth Studies Australia*, 30(3), 47-53.
168. Kemshall, H. (2014). Conflicting Rationalities of Risk: Disputing Risk in Social Policy – Reflecting on 35 Years of Researching Risk. *Health, Risk & Society*, 16(5), 398-416.
169. Keulen, S., Kroeze, R. (2012). Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies. *Management & Organizational History*, 7(2), 171-189.
170. King, F.S. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24(1), 47-63.
171. Kirilov, R. (2012). E-Government In The Public Sector - Challenges And Paradoxes. In *Proceedings of International Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in Economy and Education (ICAICTSEE, October 5-6, 2012, Sofia, Bulgaria)*, 216-219.
172. Konstantinovskiy D.L., Popova E.S. (2015). *Youth, labor market and expansion of higher education*. *Sociological Studies*, 11, 37-48.
173. Kool de, D., Edwards, A. (2015). Webcare in Public Services: Deliver Better with Less? In Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 151-156, 409.
174. Koppe, S., Ewert, B., Blank, F. (2015). Welfare user roles in a conservative welfare state. Are Germans citizens, consumers or co-producers? *Journal of International and Comparative Social Policy*, 32(1), advance online publication 21 December 2015, doi: 10.1080/21699763.2015.1118400.
175. Larsen, T.M.B. (2016). Shifting towards positive youth development in schools in Norway – challenges and opportunities. *International Journal of Mental Health Promotion*, 18(1), 8-20.
176. Lawton, A. (2005). Public service ethics in a changing world. *Futures*, 37(2-3), 231-243.
177. Lerner, R.M., Lerner, J.V., Brown, G., Zaff, J. (2015). Evaluating programs aimed at promoting positive youth development: A relational development systems-based view. *Applied Developmental Science*, Published online 16 Dec 2015 before print, doi: 10.1080/10888691.2015.1082430.
178. Levits, E. (2001). Valsts pārvaldes iekārtas likuma koncepcija. Pieejams tiešsaistē: <http://www.public.law.lv/ptilevickoncepcija.html> [skatīts 02.09.2015.]
179. Liepiņa, S. (2013). Izdevuma „Jaunieši Latvijā 2008-2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība” atvēršanas pasākuma relīze, 11.12.2013. Pieejams tiešsaistē: <http://www.jaunatneslietas.lv/jaunumi/1470-notiks-izdevuma-jauniesi-latvija-2008-2013-aktivitate-mobilitate-lidzdaliba-atversanas-pasakums> [skatīts 20.12.2015.]

180. Linn, P.L., Ferguson, J., Egart, K. (2004). Career Exploration via Cooperative Education and Lifespan Occupational Choice. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 430-447.
181. Lucio, J. (2009). Customers, Citizens, and Residents: The Semantics of Public Service Recipients. *Administration & Society*, 41(7), 878-899.
182. Lund, D.E., Nabavi, M. (2010). Renewing youth engagement in social justice activism. In Porfilio, B.J., Carr, P.R. (eds) (2010). *Youth Culture, Education and Resistance: Subverting the Commercial Ordering of Life (Transgressions – cultural studies and education, 59)*, Rotterdam, The Netherlands, Sense Publishers, 91-110, 288.
183. Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge, 224.
184. Lynn, L. E. (2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For. *Public Administration Review*, 61(2), 144-160.
185. Lynn, M.L., Lytle, R.S., Bobek, A. (2000), Service orientation in transitional markets: does it matter? *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298.
186. Ļevina, J., Mārtinsone, K., Mihailova, S., Gintere, I. (2015). Characteristics of Personal Value-Meaning Systems of Latvian Youths in 1998, 2005, 2010 and 2015: A Comparative Study. *Proceedings of Rezeknes Augstskola Conferences, International Scientific Conference "Society, Integration, Education - SIE2015"*, 3, 576-587.
187. Maatta, M., Aaltonen, S. (2016). Between rights and obligations – rethinking youth participation at the margins. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(3/4), 1-31.
188. Manning, N., Edwards, K. (2013). Does civic education for young people increase political participation? A systematic review. *Educational Review*, 66(1), 22-45.
189. Markham F. (1966). Napoleon. New York: Penguin Books USA Inc., 304.
190. Matei, L., Chesaru, O.M. (2014), Implementation Guidelines of the New Public Management. Cases of Romania and Sweden. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 857-861.
191. Matthews, J. (2015). Assessing outcomes and value: it's all a matter of perspective. *Performance Measurement and Metrics*, 16(3), 211-233.
192. Mazzarol, T., Reboud, S., Soutar, G.N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. Strategic Direction. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(4), 320-346.
193. McCulloch, T. (2015). Beyond compliance: Participation, co-production and change in justice sanctions. *European Journal of Probation*, 7(1), 40-57.
194. McDonald, M.A. (2016). To corporatize or not to corporatize (and if so, how?). *Utilities Policy*, in press, advance online publication 15 January 2016, doi:10.1016/j.jup.2016.01.002.
195. Medene, L. (2012). *Ieguldījums jaunatnē – Latvijas nākotnes garants*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.vienotiba.lv/jaunumi/blogi/ieguldijums-jaunatne--latvijas-nakotnes-garants/> [skatīts 20.12.2015.]

196. Medne, K. (2011). Stratēģijas „ES 2020” būtība un tās nozīme Latvijai. *Latvijas intereses Eiropas Savienībā*, 3, 7-21.
197. Milakovich, M.E. (2010). The Internet and Increased Citizen Participation in Government. *Journal of eDemocracy*, 2(1), 1-9.
198. Mintzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, 464.
199. Mintzberg, H. (1996). Managing government, governing management. *Harvard Business Review*, 0(0), 75-83.
200. Miranda, C.E. (2015). *Integration Of Positive Youth Development In Community-Based Youth Development Organizations*. Dissertation, Boston University, 284.
201. Moore, H.M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, 416.
202. Muder, A., Ayman, A.D., Abdul, R. (2015). An interactive framework to deliver mobile government services. In *Proceedings of the International Conference on Applied Electrical Engineering and Computing Technologies (AEECT), 2015 IEEE*, November 3-5, 2015, Amman, Jordan, 1-5.
203. Muniglia, V., Morena, C., Loncle, P., Walther, A. (2012), The analysis of youth participation in contemporary literature: a European perspective. In Loncle, P., Cuconato, M., Muniglia, V., Walther, A. (eds) (2013). *Youth Participation in Europe. Beyond Discourses, Practices and Realities*. The Policy Press, Bristol, pp.1-17, 264.
204. Munoz, S.A., Farmer, J., Warburton, J., Hall, J. (2014). Involving rural older people in service co-production: Is there an untapped pool of potential participants? *Journal of Rural Studies*, 34(1), 212-222.
205. Muravska T., Ozolina Z. (eds) (2011). *Interdisciplinarity in Social Sciences: Does it Provide Answers to Current Challenges in Higher Education and Research?* Riga, University of Latvia Press, 230.
206. Nash, M. (1996). Consumers Without Teeth: Can Probation Service ‘Clients’ Have A Say In The Service They Receive? *International Journal of Public Sector Management*, 9(4), 12-19.
207. Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) (2015). *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 3-24, 409.
208. Ngouo, L.B. (2016). The World Bank’s approach to public sector management for 2011–2020: proposals to push forward the debate. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), in press, advance online publication 11 January 2016, doi: 10.1177/0020852315591645.
209. Nica, E., Potcavaru, A-M. (2015). Effective M-Government Services And Increased Citizen Participation: Flexible And Personalized Ways Of Interacting With Public Administrations. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 3(2), 92-97.
210. Nigmatov, Z.G., Yarullin, I.F. (2015). Forming a Sense of Civic Responsibility in Youth Students. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 336-340.

211. Noordegraaf, M. (2013). Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services. *Administration & Society*, Published online November 6, 2013, doi: 10.1177/0095399713509242.
212. O'Halloran, P.L. (2012). Performance Pay and Employee Turnover. *Journal of Economic Studies*, 39(6), 653-674.
213. Ocana C. J. (2012). *The History of The European Union. The European Citizenship*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.historiasiglo20.org/europe/antecedentes.htm> [skatīts 07.03.2015.]
214. Opie, B. (2015). The Education State, Conversation and Democracy to Come. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 3(2), 134-150.
215. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 432.
216. Osborne, S. P. (2010). The (new) public governance: A suitable case for treatment? In Osborne, S. P. (ed) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York, Routledge, 448.
217. Osborne, S.P. (2010). Delivering public services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12(1), 1-10.
218. Osborne, S.P. (2010). *The new public governance?* London, UK, Routledge, 448.
219. Osborne, S.P., Radnor, Z., Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
220. Osborne, S., K. Strokosch. (2013). It Takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24(1), 31-47.
221. Page, E.C. (2003). Farewell to the Weberian State? Classical Theory and Modern Bureaucracy. *Zeitschrift fur Staats und Europawissenschaften*, 1(4), 485-504.
222. Paille, P. (2013). Do Coworkers Make the Service Customer? A Field Study in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 28-57.
223. Pandey, S.K., Davis, R.S., Pandey, S., Peng, S. (2015). Transformational Leadership And The Use Of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired To Serve Larger Public Purposes? *Public Administration*, 93(1), 87-104.
224. Paris, C., Wan, S. (2011). Listening to the community: Social media monitoring tasks for improving government services. In *Proceedings of ACM CHI 2011 Conference on Human Factors in Computing Systems*. May 7-12, 2011, Vancouver, Canada, 2095-2100.
225. Patricio, L., Fisk, P.R., Falcao, J., Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.

226. Pauliņa-Kravale, M., Iliško, Dz., Oļehnoviča, E. (2013). Values Orientation Approach to the Educational Process: The Temporal Dimension. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 3285–3290.
227. Payne, A.F., Storbacka, K., Frow P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
228. Pearson, O. (2015). *Co-Producing The School? A Case Study Of Youth Participation In Time Banking*. Doctoral (Ph.D.) Dissertation, Cardiff University, UK, 346.
229. Pegnato, J. (1997). Is a citizen a customer? *Public Productivity and Management Review*, 20(4), 397-404.
230. Pels, J., Brodie, R.J., Polese, F. (2012). Value co-creation: using a viable systems approach to draw implications from organizational theories. *Mercati & Competitività*, 12(1), 19-38.
231. Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118.
232. Peters, T. J., Waterman Jr., R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America`s Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 360.
233. Petrescu, M., Popescu, D., Barbu, I., Dinescu, R. (2010). Public Management: between the Traditional and New Model. *Review of International Comparative Management*, 11(3), 408-415.
234. Pīgozne, T. (2010). *Jauniešu līdzdalība integrācijas procesā multikulturālā vidē*. Promocijas darbs. Latvijas Universitāte, 265.
235. Pless, M., Katznelson, N. (2015). Getting on or getting by: Young people's everydaylife strategies at the margins of society. *Conference Paper at the 12th Conference of the European Sociological Association ESA 2015 “Differences, Inequalities and Sociological Imagination”*, Prague, 25-28, August, 2015.
236. Poister, H.T., Pitts, W.D., Edwards, H.L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
237. Poister, S., Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government. *Public Administration Review*, 65, 45-56.
238. Polese, F., Mele, C., Gummesson, E. (2015). The 2013 Naples Forum on Service and its efforts to advance service theory and practice. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 122-239.
239. Pollit, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell, 214.
240. Pollit, C. (2002). Clarifying Convergence: Striking Similarities and Durable Differences in Public Management Reform. *Public Management Review*, 4(1), 471-492.
241. Pollit, C. (2010). Book Review - John Alford (2009) *Engaging Public Sector Clients: From Service-delivery to Co-production*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. *International Review of Public Administration*, 76(4), 813-815.

242. Pollitt, C. (2007). The New Public Management: An overview of its current status. *Revista administratie si management public*, 8(2), 110-115.
243. Price, R., McDonald, P., Bailey, J., Pini, B. (2011). A Majority Experience: Young People's Encounters with the Labour Market. *Young People at Work*, 1-17.
244. Price, S. (2016). How To Know When It Is Time To Fire A Client. [tiešsaiste] [skatīts 04.01.2016.] Pieejams: <http://www.smartcompany.com.au/finance/49413-how-to-know-when-it-is-time-to-fire-a-client.html>
245. Putans, R. (2011). Youth Policy in National Strategic Planning in Baltic States. In European Integration and Baltic Sea Region: Diversity and Perspectives. Editors: Roman Petrov, Biruta Sloka, Tatjana Muravska. The University of Latvia Press, 312-327, 650.
246. Putans, R. (2013). Youth Intentions towards Public Administration Development: Baltic States and Germany Case Studies. In *Recovery of the Baltic States after the Global Financial Crisis: Necessity and Strategies*. Germany, Hochschule Bremen, University of Applied Sciences, 43-47.
247. Putans, R., Muiznieks, I. (2011). Scientific Research Today – Challenges and Solutions for Latvia. In Muravska T., Ozolina Z. (eds) (2011). *Interdisciplinarity in Social Sciences: Does it Provide Answers to Current Challenges in Higher Education and Research?* Riga, University of Latvia Press, pp.112-130, 232.
248. Putans, R., Nartisa, I., Muravska, T. (2012). Strategic Planning and Management in Governmental and Private Sector In Latvia: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement. *Journal of European Integration Studies*, 6, 240-248.
249. Raadschelders, J. C. (2012). What Are “Great Books” in the Study of Public Administration? Some Polemic Thoughts About the Surveys of Sherwood and Kasdan. *Administration & Society*, 44(4), 894-904.
250. Rainey, G. H. (2013). Response to Kasdan's “Great Books”: How do we serve the needs of academics, practitioners, and students? *Administration and Society*, 45, 119-121.
251. Reed, J. (1919). *Ten Days That Shook The World*. Digireads.com (2007), 236.
252. Reiter, H., Steiner, C. (2015). Fast Forward to Capitalism? Accelerated Youth in Post-Socialism. In Schwartz, M., Winkel, H. (eds) (2015). *Eastern European Youth Cultures in a Global Context*. Palgrave Macmillan UK, pp.64-80, 352.
253. Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G., Li, H. (2016). Representative Bureaucracy and the Willingness to Coproduce: An Experimental Study. *Public Administration Review*, 76(1), 121-130.
254. Richter P., Cornford J. (2008). Customer Relationship Management and Citizenship: Technologies and Identities in Public Services. *Social Policy & Society*, 7(2), 211-220.
255. Rifkin, J. (2004). *The Age of Access*, TarcherPerigee, p.14, 312.
256. Ring, P.S., Perry, J.L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.

257. Ripplingale, J. (2015). In Pursuit of a Common Values Base for Working with Young People in Formal, Informal and Social Learning. In Cooper, C., Gormally, S., Hughes, G. (eds) *Socially Just, Radical Alternatives for Education and Youth Work Practice*, 127-144, 271.
258. Roberts, K. (2015). Youth Cultures and the Formation of a New Political Generation in Eastern Europe. In Schwartz, M., Winkel, H. (eds) (2015). *Eastern European Youth Cultures in a Global Context*. Palgrave Macmillan UK, pp.45-63, 352.
259. Robinson, W. (2014). *Building the Public Service of the Future*. Johnson-Shoyama Graduate School of Public Policy, University of Regina campus, Canada, 14.
260. Romano, M. (2013). Common Agency Theory, Corporate Governance, And Not-For-Profit Organizations. In Gnan, L., Hinna, A., Monteduro, F. (eds) *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance)*, 1, Emerald Group Publishing Limited, UK, 263.
261. Rosamond, B. (2000). *Theories of European Integration*. Palgrave Macmillan, 240.
262. Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W., Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
263. Sa, F., Rocha, A., Cota, M.P. (2016). Potential dimensions for a local e-Government services quality model. *Telematics and Informatics*, 33(2), 270-276.
264. Salmon T., Nicoll W. (1997). *Building European Union. A documentary history and analyses*. Manchester University Press: Manchester, UK, 297.
265. Sancino, A. (2010). Community governance as a response to economic crisis. *Public Money & Management*, 30(2), 117-118.
266. Sarin, S., Sharma, A., Pant, D. (2015). Effect on Advertising on Youth. *The Journal of Innovations*, 10(2), 19-37.
267. Sarker, A.E. (2006). New Public Management in Developing Countries. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 180-203.
268. Savoie, D. (1995). What is wrong with the new public management? *Canadian Public Administration*, 38, 112-121.
269. Savoldelli, A., Misuraca, G., Codagnone, C. (2013). Measuring The Public Value Of E-Government: The eGEP2.0 Model. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 373-388.
270. Schlapfer, F. (2015). Stated Preferences For Public Services: A Classification And Survey Of Approaches. *Journal of Economic Surveys*, in press, doi:10.1111/joes.12140.
271. Schlappa, H. (2015). Co-producing the cities of tomorrow: Fostering collaborative action to tackle decline in Europe's shrinking cities. *European Urban and Regional Studies*, 0(0), Published online before print December 28, 2015, doi: 10.1177/0969776415621962, 1-13.
272. Schott, C. (2015). *Playing A Role – But Which One?: How Public Service Motivation And Professionalism Affect Decision-Making In Dilemma Situations*. Doctoral dissertation, Leiden University, the Netherlands, pp.35-40, pp.99-101, pp.159-172, 290.

273. Schwartz, M., Winkel, H. (eds) (2015). *Eastern European Youth Cultures in a Global Context*. Palgrave Macmillan UK, 352.
274. Scott, M., DeLone, W., Golden, W. (2015). Measuring eGovernment success: a public value approach. *European Journal of Information Systems*, 25, advance online publication 8 December 2015; doi: 10.1057/ejis.2015.11.
275. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson, Evanston, 162.
276. Seo, D.B., Bernsen, M. (2016). Comparing attitudes toward e-government of non-users versus users in a rural and urban municipality. *Government Information Quarterly*, In Press, Corrected Proof, available online 5 March 2016, doi:10.1016/j.giq.2016.02.002.
277. Settersten, R.A., Ray, B. (2010). What's Going on with Young People Today? The Long and Twisting Path to Adulthood. *The Future of Children*, 20(1), 19-41.
278. Shafranov-Kutsev G.F. (2015). Contemporary challenges and realities of professional orientation efforts within the system 'school – university – labor market'. *Political Studies*, 1, 120-128.
279. Shaifuddin, N., Piah, M.J.M, Ariffin, R.N.R. (2014). The Needs And Criteria Of Kiosks In Supporting E-Government. *Electronic Government*. 11(1/2), 83-100.
280. Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M., Ruffini, R. (2015). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, Published online before print June 5, 2015, doi: 10.1177/0020852314566008, 1-21.
281. Skjervedal, A.S.H., Hansen, A.M. (2016). Involvement of youth in Impact Assessment processes. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 18(1), 1-19.
282. Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. The Pennsylvania State University Press (2005). Pieejams tiešsaistē: www2.hn.psu.edu/faculty/jmanis/adam-smith/Wealth-Nations.pdf [skatīts 12.03.2015.]
283. Soule, S.A. (2015). Can Companies Make Public Services More Efficient? *Stanford Business*, December 17, 2015. Pieejams tiešsaistē: <http://stanford.io/1YoflQU> [skatīts 28.12.2015].
284. Souto-Otero, M. (2016). Young people's views of the outcomes of non-formal education in youth organisations: its effects on human, social and psychological capital, employability and employment. *Journal of Youth Studies*, advance online publication 8 January 2016, doi:10.1080/13676261.2015.1123234, 1-19.
285. Speder, Z., Murinko, L., Settersten, R.A.Jr. (2014). Perceptions of the Ages and Markers of Adulthood. Are Conceptions of Adulthood Universal and Unisex? Ages and Social Markers in 25 European Countries. *Social Forces*, 92(3), 873-898.
286. Steen, T., Rutgers, M. (2016). The Miss Marple Enigma: Public Service Motivation as the Opportunity, and Will to commit Public Value. *Paper for The Public Values Consortium at the 5th Biennial Workshop 2016*, School of Public Affairs and Center for Organization Research and Design, Department of Public Administration, Leinen University, The Netherlands, 1-27.

287. Steen, T. (2015). Co-production in relation to citizen and professional engagement. Lecture paper for the Workshop “*Co-production in Public Services: Design and Innovation*”, organized by the University of Edinburgh, UK, June 17th 2015 in the framework of NWO Research Talent Project 'The dynamics of co-production at the street-level. How citizens and professionals are the key to successful collaboration in the delivery of public services' (2013-2017), pp.1-13, 13.
288. Steenhuisen, B., Van Eeten, M. (2013). Patterns of coping with inconsistent demands in public service delivery. *Administration and Society*, 45(9), 1130-1147.
289. Stock, R.V. (2015). Democratically Engaged Youth: Countering the Framing and Containing of Youth in Popular Discourses. *Canadian Journal of Family and Youth*, 8(1), 103-127.
290. Strand, J. (2012). Low-level versus high-level equilibrium in public utility services. *Journal of Public Economics*, 96(1), 163-172.
291. Stumbraite-Vilkisiene, E. (2011). Citizen Participation in the Local Public Service Provision and Quality Improvement. *Proceedings of Multinational Conference on Public Management “Improving the Quality of Public Services”*, June 27-29, 2011, Moscow, Russia.
292. Taylor, P. (2013). *Older Workers in an Ageing Society: Critical Topics in Research and Policy*. Edward Elgar Pub., 276.
293. Thijssen, P., Siongers, J. Van Laer, J., Haers, J., Mels, S. (eds) (2015). *Political Engagement Of The Young In Europe: Youth In The Crucible*. Routledge, New York, 230.
294. Thomas, J. C. (2012). *Citizen, customer, partner: Engaging the public in public management*. New York: M. E. Sharpe, 256.
295. Thomas, J.C. (2013). Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management. *Public Administration Review*, 73(6), 786-796.
296. Tiits, M., Pihl, T. (2002). *IST R&D and innovation in Estonia*. Working Paper. Pieejams tiešsaistē: http://www.innovation.lv/ino2/publications/eVikings_RTD_in_ICT_final.pdf. [skatīts 14.12.2014.]
297. Torvinen, H., Ulkuniemi, P. (2015). *End-user engagement within innovative public procurement practices*. Competitive paper submitted to 31st IMP Conference. University of Southern Denmark, Kolding, 25-29 August 2015. Pieejams tiešsaistē: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/8486.pdf> [skatīts 12.12.2015.]
298. Trotsky, L. (1928). *The Third International After Lenin. The Draft Program of the Communist International: A Criticism of Fundamentals*. New York. The Militant. Pieejams tiešsaistē: <http://www.marxists.org/archive/trotsky/1928/3rd/index.htm> [skatīts 07.03.2014.]
299. Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583 - 598
300. Turnbull, G. (2016). The price of youth: commodification of young people through malleable risk practices. *Journal of Youth Studies*, Published online 2 Feb 2016 before printing, doi: 10.1080/13676261.2015.1136054.

301. Vanags, E. (2007). *Valsts pārvaldes reformas Latvijā un ārvalstīs*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 207.
302. Vanags, E., Vilka, I. (2007). Publiskās pārvaldes reformu vērtējums un tālākā attīstība. *Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne*, 717, 263-274.
303. Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87-107.
304. Vargo, S., Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
305. Verschuere, B., Brandsen, T., Pestoff, V. (2012). Co-production: The state of the art in research and the future agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1083-1101.
306. Vilka, I. (2010). Modernas publiskās pārvaldes izaicinājumi un iespējas. *Seminārs "Publisko pakalpojumu sistēmas un pakalpojumu sniegšanas pilnveidošana"*. 10.12.2010. Rīga, Latvija.
307. Walle van de, S. (2013). New public management: Restoring the public trust through creating distrust? In Christensen, T., Laegreid, P. (eds) *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Ashgate, UK, 309-320, 522.
308. Wan, S., Paris, C., Georgakopoulos, D. (2015). Improving Government Services Using Social Media Feedback. In Nepal, S. Paris, C., Georgakopoulos, D. (eds) *Social Media for Government Services*, Springer International Publishing Switzerland, 221-246, 409.
309. Watson, G.H. (2002). Peter F. Drucker: Delivering Value to Customers. *Quality Progress*, 35(5), 55-61.
310. Weaver, B. (2011). Co-producing community justice: The transformative potential of personalisation for penal sanctions. *British Journal of Social Work*, 41(6), 1038-1057.
311. Weigall D., Stirk P. (1992). *The Origins and Development of the European Community*. Leicester: Leicester University Press, pp.11-15, 211.
312. Wenene, T.M., Steen, T. Rutgers, R.M. (2015). Civil servants' perspectives on the role of citizens in public service delivery. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-21.
313. Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. and Lusch, R. (2012). Toward a service (eco)systems perspective on value creation. *International Journal of Service Science, Management Engineering, and Technology*, 3(3), 12-25.
314. Wilson, W. J., Eilertsen, S. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy & Leadership*, 38(2), 5-14.
315. Wirtz, B.W., Piehler, R., Rieger, V., Daiser, P. (2016). E-Government Portal Information Performance And The Role Of Local Community Interest. Empirical Support For A Model Of Citizen Perceptions. *Public Administration Quarterly*, 40(1), 48-83.

316. Woodman, D., Threadgold, S. (2011). The Future of the Sociology of Youth: Institutional, Theoretical and Methodological Challenges. *Youth Studies Australia*, 30(3), 8-12.
317. Xenos, M., Vromen, A., Loader, B.D. (2014). The Great Equalizer? Patterns Of Social Media Use And Youth Political Engagement In Three Advanced Democracies. *Information, Communication & Society*, 17(2), 151-167.
318. Zaff, J.F., Donlan, A.E., Jones, E.P., Anderson, E. (eds) (2015). *Comprehensive Community Initiatives for Positive Youth Development*. Routledge, 188.
319. Zarzeczny, M. (2004). *Napoleon's European Union: The Grand Empire of the United States of Europe*. Masters Theses in History Since. Kent State University, 204.
320. Бухнер, А.А. (2015). Участие молодежи в становлении гражданского общества как теоретическая проблема. *Вектор науки ТГУ*, 4(34), с.111, 111-116.
321. Зубок Ю. А., Чупров В. И. (2015). Молодые специалисты: проблема подготовки и положение на рынке труда. *Социологические исследования*, 5, 114-122.

Latvijas Republikas normatīvie dokumenti (likumi, citi tiesību akti, politikas dokumenti, valsts iestāžu ziņojumi un citi informatīvie materiāli)

322. Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. MK 13.09.2009. noteikumi Nr.1178.
323. Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi. MK 02.12.2014. noteikumi Nr.737.
324. Attīstības plānošanas sistēmas likums: LR likums (2008). Spēkā esošajā redakcijā.
325. Bērnu tiesību aizsardzības likums: LR likums (1998)
326. Brīvas pakalpojumu sniegšanas likums: LR likums (2010). Spēkā esošajā redakcijā.
327. Civillikums: LR likums (1937).
328. Elektroniskās pārvaldes attīstības plāns 2011.–2013.gadam. LR MK 25.05.2011. rīkojums Nr.218.
329. Elektroniskās pārvaldes attīstības programma 2005.-2009. Gadam. LR MK 29.09.2005. rīkojums Nr.623.
330. Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2006.-2013.gadam. LR MK 19.07.2006. rīkojums Nr.542.
331. Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam. LR MK 14.10.2003. rīkojums Nr.468.
332. Jaunatnes likums: LR likums (2008).
333. Jaunatnes politikas valsts programma 2009.-2013.gadam. LR MK 27.08.2009. rīkojums Nr.589
334. Jaunatnes politikas valsts programma 2005.-2009.gadam. LR MK 03.05.2005. rīkojums Nr.281.
335. Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam. LR MK 20.04.2009. rīkojums Nr.246.

336. Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam. Pielikums "Situācijas raksturojums un pastāvošo izaicinājumu formulējums". LR MK 12.04.2016. rīkojums.
337. Kārtība, kādā iestādes ievieto informāciju internetā: LR MK 06.03.2007. Noteikumi Nr.171.
338. Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. MK 04.01.2011. instrukcija Nr.1.
339. Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu. MK 28.04.2015. instrukcija Nr.3
340. Kārtība, kādā plānojami un uzskaitāmi ieņēmumi no maksas pakalpojumiem un ar šo pakalpojumu sniegšanu saistītie izdevumi, kā arī maksas pakalpojumu izcenojumu noteikšanas metodika un izcenojumu apstiprināšanas kārtība: LR MK 03.05.2011. noteikumi Nr.333.
341. Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi: LR MK 19.02.2013. rīkojums Nr.58.
342. Konceptija iedzīvotājiem sniedzamo pakalpojumu kvalitātes uzlabošanai valsts un pašvaldību institūcijās ("Informācijas un pakalpojumu centru" ieviešana). LR MK 14.12.1999. rīkojums Nr.70. (zaudējis spēku)
343. Konceptija par vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamībā. LR MK 13.09.2011. rīkojums Nr.466. (zaudējis spēku)
344. Krimināllikums: LR likums (1998).
345. Krustiņa, I., Auliciema, I. (2014). Klientu apkalpošana un pakalpojumu pārvaldība pašvaldībā. Rīgas pilsētas pašvaldības prezentācija LR Saeimas Valsts pārvaldes un pašvaldības komisijai 16.12.2014. Pieejams tiešsaistē: <http://ej.uz/titaniaxaeimaPPL> [skatīts 06.01.2016.].
346. Latvijas e-pārvaldes koncepcija. LR MK 11.09.2002. rīkojums Nr.496.
347. Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes. LR MK 15.08.2002. rīkojums Nr.436.
348. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam. Apstiprināta LR Saeimā 10.06.2010.
349. Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments. Apstiprināts LR Saeimā 26.10.2005.
350. Latvijas jaunatnes politikas forums. Pieejams tiešsaistē: <http://www.Jaunatneslietas.Lv/Page/959>. [skatīts 09.09.2014.]
351. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.–2013.gadam. LR MK 04.07.2006. noteikumi Nr.564.
352. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam. Apstiprināts LR Saeimā 20.12.2012.
353. LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2012). *Jaunatnes politikas īstenošanas indekss*, 80.
354. LR Ekonomikas ministrija (2015). Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. 2015.gada jūnijs.

355. LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2013). *Pētījums "Jaunieši Latvijā 2008-2013: aktivitāte, mobilitāte, līdzdalība"*, 84.
356. LR Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts. Gada pārskats 2005.
357. LR Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts (2006). Klientu apkalpošanas centru darbības modelis. Vadlīnijas klientu apkalpošanā., Pieejams tiešsaistē: http://www.eps.gov.lv/files/projekti/np/e-parvaldes%20portfelis/ELM_EPAK_KAC_vadlinijas_v.1.0.0.doc [skatīts 14.09.2014]
358. LR Īpašu uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts (2006). Valsts un pašvaldību pakalpojumu elektronizācijas modelis. Vadlīnijas publisko pakalpojumu elektronizācijas projektu īstenošanai.
359. LR Īpašu uzdevumu ministra e-pārvaldes lietās sekretariāts (2005). Elektronisko pakalpojumu pieejamības un efektivitātes novērtējums Latvijā. Pieejams tiešsaistē: <http://www.eps.gov.lv/index.php?&189> [skatīts 17.06.2015.]
360. LR Īpašu uzdevumu ministra e-pārvaldes lietās sekretariāts (2006). Mazo un vidējo uzņēmumu un iedzīvotāju grupu problēmas, saņemot un izmantojot publiskās pārvaldes un e-komercpakalpojumus. Iedzīvotāju aptaujas analīze. Pieejams tiešsaistē: polsis.mk.gov.lv/LoadAtt/file43219.doc [skatīts 17.06.2015.]
361. LR MK (2012). Administratīvo šķēršļu samazināšana un publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana. Pieejams tiešsaistē: <http://www.mk.gov.lv/lv/esstrukturfondi/vk-realizetie-projekti/aktivitate1512/petijumi/> [skatīts 25.06.2015.]
362. LR Nodarbinātības valsts aģentūra (2011). *Darbinieku kvalitatīvas konsultēšanas un komunikācijas prasmes. Rokasgrāmata aģentūras darbiniekiem un klientiem*. Pieejams tiešsaistē: http://www.labour-office-and-clients.org/opencms/opencms/system/galleries/download/LOC-public/LOC_Handbook_lv.pdf [skatīts 04.10.2014.]
363. LR Valsts kanceleja (2011). Iedzīvotāju aptaujas – administratīvo procedūru novērtējums: veselības, sociālie un iekšējās drošības pakalpojumi. 2010.gada ziņojums. Pētījuma veicējs: Baltic Institute of Social Sciences. Pieejams tiešsaistē: http://www.mk.gov.lv/file/files/ESfondi/2011/2_12_as_petijumi_iedzivotajuaptauja2010_2final.pdf [skatīts 25.05.2015.]
364. LR Valsts kanceleja (2012). Politikas ietekmes novērtēšana. Pieejams tiešsaistē: <http://www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/attistibas-planosana/ietekmes-novertesana/> [skatīts 27.02.2015.]
365. LR Valsts kancelejas Tiešās valsts pārvaldes iestāžu datu bāze. Pieejams tiešsaistē: <http://tpi.mk.gov.lv/ui/> [skatīts 03.09.2015.]
366. LR VID attīstības stratēģija 2007-2009. Pieejams tiešsaistē: <http://www.vid.gov.lv/getfile.aspx?sid=1242> [skatīts 03.09.2015.]
367. LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija (2011). Labas pārvaldības principu nodrošināšana publisko pakalpojumu sniegšanā. Rekomendāciju materiāls. Pieejams tiešsaistē: http://www.varam.gov.lv/in_site/tools/download.php?file=files/text/publikacijas/metod/eparv//LabasParvaldPrincPPsniegs.pdf [skatīts 06.02.2015.]

368. LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2013). *Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem*. LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, Rīga, 72.
369. Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012.–2018.gadam. LR MK 20.10.2011. rīkojums Nr.542.
370. Progresā ziņojums par Latvijas nacionālās reformu programmas „Eiropa 2020” stratēģijas kontekstā īstenošanu. LR MK 12.04.2016. protokols Nr.17, 51.§, Latvijas Vēstnesis, 75 (5647), 19.04.2016.
371. abiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā. LR MK 25.08.2009. noteikumi Nr.970.
372. Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem: LR likums (2000). Spēkā esošajā redakcijā.
373. Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums”: izskatīts un atbalstīts LR MK 14.01.2014. sēdē. 21.01.2014.
374. Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija (2015,tiešsaiste). Pakalpojumu sniedzēji. Pieejams tiešsaistē: <http://www.sprk.gov.lv/lapas/Pakalpojumu-sniedzēji> [skatīts 06.01.2016.]
375. Valsts jaunatnes politikas koncepcija. LR MK 19.03.2002. protokolējumam Nr.12.
376. Valsts Kanceleja (2013). *Valsts pārvaldes klientu apkalpošanas rokasgrāmata*. Valsts kanceleja, 11.
377. Valsts pārvaldes iekārtas likums: LR likums (2002). Pamata redakcijā (2002).
378. Valsts pārvaldes iekārtas likums: LR likums (2002). Spēkā esošajā redakcijā.
379. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam. Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte. (Informatīvā daļa). MK 15.06.2010. rīkojums Nr.337.
380. Valsts pārvaldes reformas stratēģija 2001.–2006.gadam. LR MK 10.07.2001. protokola izraksts Nr.32.

Eiropas Savienības normatīvie dokumenti (likumi, citi tiesību akti, politikas dokumenti, valsts iestāžu ziņojumi un citi informatīvie materiāli)

381. Amsterdamas līgums (1997).
382. Eiropadome. (2000). Lisabonas stratēģija - konkurētspējīgāka Eiropa ar vairāk un labākām darba vietām. *Eiropadomes secinājumi*. Lisabonā, 23.-24.03.2000
383. Eiropas Atomenerģijas kopienas dibināšanas līgums (1957).
384. Eiropas Ekonomikas kopienas dibināšanas līgums (1957).
385. Eiropas Komisija (2009), *Lisbon treaty - a fresh start for the EU (Lisabonas līgums – svaigs ES sākums)*. Pieejams tiešsaistē: http://ec.europa.eu/news/eu_explained/091201_en.htm [skatīts 04.08.2015.]
386. Eiropas Komisija. (2010). Komisijas paziņojums “EIROPA 2020 Stratēģija gudrai, ilgtspējīgai un integrējošai izaugsmei”. COM(2010) 2020 galīgā redakcija, Briselē, 03.03.2010.

387. Eiropas Komisija. (2015). Priekšlikums ES Parlamenta un Padomes Regulai, ar ko laikposmam no 2017.gada līdz 2020.gadam izveido Strukturālo reformu atbalsta programmu un groza Regulu (ES) Nr.1303/2013 un Regulu (ES) Nr.1305/2013, COM(2015) 701 final, 2015/0263 (COD), Briselē, 26.11.2015.
388. Eiropas Komisija. (2016). 2016.gada Eiropas pusgads – novērtējums par strukturālo reformu virzību, makroekonomikas nelīdzsvarotības novēršanu un koriģēšanu un saskaņā ar Regulu (ES) Nr.1176/2011 sagatavoto padziļināto pārskatu rezultātiem. *Komisijas ziņojums Eiropas Parlamentam, Padomei, Eiropas Centrālajai bankai un Eirogrupai*, 26.
389. Eiropas Ogļu un tērauda kopienas dibināšanas līgums (1951).
390. Eiropas Parlaments un Padome. (2013). 11.12.2013. Regula (ES) Nr.1288/2013, ar ko izveido Savienības programmu izglītības, apmācības, jaunatnes un sporta jomā "Erasmus+" un atceļ Lēmumus Nr. 1719/2006/EK, Nr. 1720/2006/EK un Nr. 1298/2008/EK. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, L 347/50, 20.12.2013.
391. Eiropas Parlaments. (2010). ES jaunatnes stratēģija — ieguldīt jaunatnē, iesaistīt jauniešus. Eiropas Parlamenta 2010. gada 18. maija rezolūcija par ES jaunatnes stratēģiju — ieguldīt jaunatnē, iesaistīt jauniešus. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, C 161 E/21, 31.05.2011.
392. ES Padome (2006). Lēmums par Kopienas kohēzijas stratēģijas pamatnostādņem. 2006/702/EK. 06.10.2006. ES Oficiālais Vēstnesis. L291/11. 21.10.2006.
393. ES Padome. (2013). 22.04.2014. ES Padomes ieteikums Nr. 2013/C 120/01 par garantijas izveidi jauniešiem. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, C120/1, 26.04.2013.
394. ES Parlaments (2006). Eiropas Parlamenta rezolūcija par Eiropas informācijas sabiedrību izaugsmei un nodarbinātībai. 2005/2167(INI).
395. ES Parlaments un ES Padome (2006). Direktīva par pakalpojumiem iekšējā tirgū. 2006/123/EK.
396. European Commission. (2013). European Youth: Participation in Democratic Life. Report. *Flash Eurobarometer*, 375, 82.
397. European Commission. (2015). *Future-proofing eGovernment for the Digital Single Market: An assessment of digital public service delivery in Europe*. Background report, June 2015, 111.
398. Līgums par Eiropas Savienību (1992).
399. Līgums par vienotas eiropas kopienu padomes un vienotas eiropas kopienu komisijas izveidi (1965).
400. Vienotais Eiropas Akts (1986).
- Citu valstu normatīvie dokumenti (likumi, citi tiesību akti, politikas dokumenti, valsts iestāžu ziņojumi un citi informatīvie materiāli)**
401. ASV Privātuma aizsardzības izpētes komisija. (1977). *Personal Privacy in an Information Society*. Pieejams tiešsaistē: <http://epic.org/privacy/ppsc1977report> [skatīts 01.09.2015.]

402. Eastern Partnership Youth Regional Unit. (2015). *Definition Of "Youth" According To Age Limits*. Kyiv, Ukraine, 13/07/2015. European Union, 6. Pieejams tiešsaistē: http://www.eapyouth.eu/sites/default/files/documents/request_4_age_limit.pdf [skatīts: 03.03.2016.]
403. Estonian Ministry of the Environment, Estonian Parliament (Riigikogu). (2005). *Estonian National Strategy on Sustainable Development Sustainable Estonia 21*. Pieejams tiešsaistē: http://www.riigikantselei.ee/failid/Estonia_SDS_2005.pdf [skatīts 14.12.2004.]
404. Estonian Youth Work Strategy 2006-2013. The Ministry of Education and Research of Estonia. 2006. Pieejams tiešsaistē: <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=10411> [skatīts 02.09.2015.]
405. Igaunijas nodokļu un muitas pārvaldes stratēģiskie plāni 2005-2008 un 2009-2012. Pieejami tiešsaistē: <http://www.emta.ee/doc.php?24938>; <http://www.emta.ee/doc.php?24939> [skatīts 03.09.2015.]
406. Institute of Public Administration of Canada (2000). *Citizens First 2000*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 87.
407. Law on Youth Policy Framework. Republic of Lithuania. 2003. Pieejams tiešsaistē: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_bin?p_id=245497 [skatīts 03.09.2015.]
408. Programme of the Government. Republic of Lithuania. 2008. Article XXIV – Youth Policy. Pieejams tiešsaistē: http://www.lrv.lt/bylos/vyriausybes/en_15_programa.pdf [skatīts 03.09.2015.]
409. State of New South Wales, Australia. Public Service Commission (2014). *Annual report 2013-2014*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.psc.nsw.gov.au/about-us/annual-reports> [skatīts 01.09.2015.]
410. Swedish National Board for Youth Affairs and the Swedish Institute (2005). *Youth Policy – Here and now*. The seminar report. Pieejams tiešsaistē: <http://www.swedenabroad.com/SelectImage/54130/YouthPolicyReportRevised.pdf> [skatīts 07.03.2015.]
411. The Danish Government (2010). *Denmark 2020. Knowledge > growth > prosperity > welfare*. Government's Work Plan. Pieejams tiešsaistē: http://www.stm.dk/publikationer/arbprog_10_uk/index.htm [skatīts 04.10.2015.]

Valsts iestāžu pasūtītie pētījumi, organizāciju pētījumi, ziņojumi un statistikas dati

412. Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A. (2015.) *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē*, (Pētījuma pasūtītājs: Valsts Kanceleja), 210.
413. Baltic Institute of Social Sciences. (2011). *Pārskats par NVO sektoru Latvijā* (Pētījuma pasūtītājs Sabiedrības integrācijas fonds sadarbībā ar Kultūras ministriju), 41.-44.lpp., 108. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Parskats_par_NVO_sektoru_Lv.pdf [skatīts: 13.04.2016.]
414. Baltic Institute of Social Sciences. (2015). *Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas jomu analīze Latvijā, novērtējot „Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādņu 2012.–*

2018. gadam” īstenošanu laika posmā no 2012. – 2014. gadam, ņemot vērā pamatnostādņu 5. sadaļā noteiktos politikas rezultātus un rezultatīvos rādītājus (Pētījuma pasūtītājs Kultūras ministrija), 6.lpp., 99. Pieejams tiešsaistē: http://www.km.gov.lv/lv/doc/nozaru/integracija/Zinojums_precizets_BISS_04_05_2015.pdf [skatīts: 13.04.2016.]
415. Chomik, R., E.R.Whitehouse. (2010). Trends in Pension Eligibility Ages and Life Expectancy, 1950-2050, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No.105, OECD Publishing, pp.14-21, 28. Pieejams tiešsaistē: <http://dx.doi.org/10.1787/5km68fzhs2q4-en> [skatīts 14.04.2016.]
416. Eurostat. (2015). *Being young in Europe today - demographic trends*. Eurostat Statistical Books. Publications Office of the European Union, Luxembourg, p.3, 214. Pieejams tiešsaistē: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6776245/KS-05-14-031-EN-N.pdf/18bee6f0-c181-457d-ba82-d77b3144556b9> [skatīts 03.03.2016.]
417. Eurostat. (2015). *Youth Unemployment*. Eurostat Statistics Explained. Pieejams tiešsaistē: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_unemployment#Definition_of_unemployment_and_youth_unemployment_indicators [skatīts 03.03.2016.]
418. Latvijas Fakti. (2011). Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā. *Sabiedriskās domas aptauja*, 250. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Zinojums_lv_27_04_2011.pdf [skatīts: 13.04.2016.]
419. Latvijas Fakti. (2013). Sabiedrības viedoklis par NVO sektoru Latvijā. *Sabiedriskās domas aptauja* 8., 13.lpp, 185. Pieejams tiešsaistē: http://nvo.lv/site/uploads/vecie_faili/Zinojums_lv_27_04_2011.pdf [skatīts: 13.04.2016.]
420. Latvijas Pilsoniskā alianse. (2013). *Pārskats par NVO sektoru Latvijā 2013*, 146. Pieejams tiešsaistē: http://providus.lv/article_files/2718/original/Petijums_Parskats_par_NVO_sektoru_LV_2013-1.pdf?1415008066 [skatīts: 13.04.2016.]
421. LR Centrālā statistikas pārvalde. (2008). Preču statistiskās klasifikācijas pēc saimniecības nozarēm (CPA) pamatnostādnes. Pieejams tiešsaistē: <http://www.csb.gov.lv/dokumenti/klasifikācijas-30827.html> [skatīts 16.09.2015.]
422. LR Centrālā statistikas pārvalde. (2014). *Jaunieši Latvijā*, 6.lpp., 136.
423. LR Centrālā statistikas pārvalde. [tiešsaiste] (2012). Ikgadējie statistikas dati par iedzīvotāju skaitu pēc vecuma un dzimuma.
424. LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2015). *Jaunatnes politikas monitorings 2015*, (Pētījuma pasūtītājs - LR Izglītības un zinātnes ministrija. Pētījuma īstenošanas – SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija”), 40.
425. LR Izglītības un zinātnes ministrija (2013). *Jauniešu iespēju, attieksmju un vērtību pētījums. Atskaite par jauniešu aptaujas rezultātiem*. 45 lpp. Pieejams tiešsaistē: www.izm.gov.lv/images/statistika/petijumi/23.pdf [skatīts: 12.01.2016.]
426. LR Izglītības un zinātnes ministrija. (2014). *Ikgadējā monitoringa un indeksa par Jaunatnes politikas īstenošanu aktualizēšana. Noslēguma ziņojums*. LR Izglītības un zinātnes ministrija, 21.

427. OECD. (2011). *Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society*. OECD Publishing, Paris, France, pp.25-32, pp.84-87, 122.
428. OECD. (2013). *The OECD Action Plan For Youth – Giving Youth A Better Start In The Labour Market*. OECD Publishing, Paris, p.5, 15. Pieejams tiešsaistē: <http://www.oecd.org/employment/Action-plan-youth.pdf> [skatīts: 02.03.2016.]
429. OECD. (2015). *Achieving better youth employment outcomes: Monitoring policies and progress in G20 economies*. Report prepared for the G20 Employment Working Group Antalya, Turkey, 26-27, February 2015, 10. Pieejams tiešsaistē: <http://www.g20.org/English/Documents/PastPresidency/201512/P020151225740806225931.pdf> [skatīts: 02.03.2016.]
430. OECD. (2015). *Investing in Youth: Latvia*. OECD Publishing, Paris, 170. Pieejams tiešsaistē: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264240407-en> [skatīts: 02.03.2016.]
431. UN. (2014). *Definition of Youth*. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), p.3, 3. Pieejams tiešsaistē: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/fact-sheets/youth-definition.pdf> [skatīts: 03.03.2016.]
432. UN. (2014). *United Nations System-Wide Action Plan on Youth. Report 2014*. United Nations Department of Public Information, p.5, 42. Pieejams tiešsaistē: http://www.unyouthswap.org/system/refinery/resources/2014/10/15/20_42_35_106_UN_Youth_SWAP_Report_2014.pdf [skatīts: 03.03.2016.]
433. UNDESA. (2014). *United Nations e-Government Survey 2014. E-Government for the Future We Want*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, New York, USA, 284. Pieejams tiešsaistē: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf [skatīts 29.12.2015.]
434. Weise, F.J., Jarallah, A.P. (2015). Better public administration is key to combatting youth unemployment. *Smarter Europe*, April 28 2015. Pieejams tiešsaistē: <http://europesworld.org/2015/04/28/better-public-administration-key-combatting-youth-unemployment/#.VxAOp3qNGqX> [skatīts 14.04.2016.]
435. Youth Policy Press & Youth Policy Labs. (2014). *Definition of Youth*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.youthpolicy.org/factsheets> [skatīts 03.03.2016.]

Terminoloģiju skaidrojošie, enciklopēdiskie un citi informācijas avoti

436. Churchill, W. (1946). Speech to the Academic Youth. Zürich, Switzerland. Pieejams tiešsaistē: <http://alturl.com/6qq7h>, 5min:14sec [skatīts 07.03.2015.]
437. English dictionary. *Public service*. [tiešsaiste], [skatīts 18.12.2015.] Pieejams: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/public-service>
438. Erštiķe, K. (2015). Valsts valodas centra skaidrojums par angļu valodas terminu `client` un `customer` lietojumu latviešu valodā.
439. Cambridge Dictionaries. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary>

440. Latvijas Jaunatnes Padome. (2014). Biedrības “Latvijas Jaunatnes Padome” statūti. Reģistrēts biedrību un nodibinājumu reģistrā 04.04.2005. ar Nr. 40008012686. Pieņemti 06.03.2014. kopsapulcē (protokols Nr.1, 4.punkts), 1.punkts.
441. Latvijas Paneiropas Unija. Pieejams tiešsaistē: <http://www.paneuropa.org/~lv/galvenais.html> [skatīts 07.03.2015.]
442. LZA Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm (2015). *Klients*. Pieejams tiešsaistē: <http://termini.lza.lv/term.php?term=klients&list=&lang=&h=yes> [skatīts 01.09.2015.]
443. LZA Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm (2015). *Pakalpojums*. Pieejams tiešsaistē: <http://termini.lza.lv/term.php?term=pakalpojums&list=&lang=&h=yes> [skatīts 18.12.2015.]
444. Online Etymology Dictionary. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://www.etymonline.com>
445. Oxford Dictionaries. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com>
446. Thesaurus dictionary. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://www.thesaurus.com>
447. Vēstures skaidrojošā vārdnīca. *Monē Žans*. Pieejams tiešsaistē: http://vesture.eu/index.php/Mon%C4%93_%C5%BDans [skatīts 08.03.2015.]
448. Vēstures skaidrojošā vārdnīca. *Šūmana plāns*. Pieejams tiešsaistē: http://vesture.eu/index.php/%C5%A0%C5%ABmana_pl%C4%81ns [skatīts 08.03.2015.]

PIELIKUMI

1.pielikums. Klienta koncepta terminoloģija un tās lietojums

Vārda „klients” nozīme ir mainījusies laikā gaitā. Vēsturiski latīņu valodā „*cliens*, *clientem*” nozīmēja „klausīties, sekotājs, klausībnieks vai atkarīgs”. Senajā Romā ar „*client*” apzīmēja personu, kas paļaujas vai tiecas uz, vai ir atkarīga no citu aizsardzības un aizgādniecības, īpaši tiesiskās aizsardzības vai atbalsta (angļu *incline* – sliekties, atbalstīties), piemēram, plebeji patronu uzraudzībā. Savukārt, vārds „*customer*” (no angļu valodas – pircējs, klients) radies no latīņu „*custumaris*” un anglo-franču (14.gs.) „*customer*”, kas sākotnēji nozīmēja „persona, kas kaut ko dara regulāri”, vēlāk ap 15.gadsimtu – „pircējs” un „persona, ar kuru noris darījums un darījuma attiecības”, bet kopš 16.gadsimta tā nozīme paplašinājās līdz mūsdienu izpratnei par pircēju un klientu, kas apskatīta tālāk. Strikti lingvistiski nodalot šos terminus, „*customer*” nozīmē pircējs, kas pērk precī vai pakalpojumu, bet „*client*”, nozīmē gan pircēju, gan arī pakalpojuma saņēmēju, kas izmanto citas personas vai organizācijas profesionālos pakalpojumus tādus kā konsultācijas, padomus, atbalstu, palīdzību^{623,624,625,626}, piemēram, jurista klients, bankas klients vai valsts pārvaldes klients, respektīvi vārda `client` nozīme ir plašāka nekā vārda `customer` nozīme. Līdz ar to galvenā atšķirība starp terminiem „*client*” un „*customer*” izpaužas preču un pakalpojuma sniedzēja biznesa modelī, t.i., *customer-oriented*, *customer-based* (uz pircēju un pārdošanu vērsts modelis) vai *client-oriented*, *client-based*, *service-oriented*, *service-based* (uz klientu un apkalpošanu vērsts modelis).

Šie terminoloģijas definīciju skaidrojumi likumsakarīgi pamato arī mūsdienu preču un pakalpojumu sniedzēju attiecību atšķirības ar preču un pakalpojumu saņēmējiem, t.i., klienta (*client*) attiecības ar preču un pakalpojumu sniedzēju ir plašākas, dziļākas un ilgākas nekā pircēja (*customer*) attiecības ar preču un pakalpojumu pārdevēju. Mūsdienās tiek uzskatīts, ka uz klientu un apkalpošanu vērsts biznesa modelis ir prestižāks un ilgtspējīgāks nekā uz pārdošanu vērsts biznesa modelis, jo pārdošana ir īstermiņa, lielākoties vienreizējs, operatīvs ekonomisks darījums (piemēram nopirkt pienu veikalā vai biļeti autobusā), savukārt, klientu apkalpošana abstrahē pārdošanas aktu un papildina to ar pušu savstarpējām, lielākoties ilgtermiņa attiecībām, tai skaitā, klienta vajadzību izzināšana, piemērotāko risinājumu meklēšana, attieksmes (uzmanība, sapratne, iejūtīgums, pateicība u.c.) un iniciatīvas izrādīšana, un citi attiecību elementi atbilstoši klienta vēlmēm, kas ilgtermiņā nodrošina darījuma attiecību atkārtosanos, padziļināšanos un paplašināšanos, piemēram lielākas

⁶²³ Online Etymology Dictionary. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://www.etymonline.com>

⁶²⁴ Oxford Dictionaries. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://www.oxforddictionaries.com>

⁶²⁵ Thesaurus dictionary. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://www.thesaurus.com>

⁶²⁶ Cambridge Dictionaries. [tiešsaiste], [skatīts 27.01.2015.] Pieejams: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary>

saistības un jaunu pakalpojumu izmantošana^{627, 628, 629}. Tāpēc preču un pakalpojumu sniedzēji tiecas īstenot uz klientu un apkalpošanu vērstus darbības modeļus un radīt klienta (*client*) attiecības vairāk nekā pircēja (*customer*) attiecības ar savu pakalpojumu un preču saņēmējiem. Uzņēmējdarbības vidē ir iespējams atrast organizācijas, kas biznesa attīstības nolūkos ir mainījušas struktūrvienību nosaukumus no *Customer Service* (pircēju apkalpošana) uz *Client Service* (klientu apkalpošana). Arī ekonomikā kā valstu attīstības līmeņa un labklājībā mērā lielākā daļa vērtības, tai skaitā, nodarbinātība, investīcijas, apgrozījums un citas vērtības veidojas pakalpojumu sektorā⁶³⁰, kas veicina gan lietišķo, gan zinātnisko pētījumu, diskusiju un teorijas attīstību⁶³¹ un lielā mērā parāda šīs jomas būtisko nozīmi un ietekmi.

Valsts pārvaldes kontekstā terminoloģijas lietojuma ziņā, apzīmējot publisko pakalpojumu saņēmējus, lingvistiski korektāk būtu izmantojams termins *client* (klients), kas ir atbilstošāks gan terminoloģijas vēsturiskajam lietojumam, t.i., „*persona, kas tiecas uz atbalstu no citas personas vai iestādes*”, gan arī mūsdienu lingvistiskajam nodalījumam, kura ietvaros iedzīvotāji ir vairāk pielīdzināmi klientiem ar ilgtermiņa attiecībām pakalpojumu, atbalsta un palīdzības saņemšanā no valsts nekā pircējiem, kas veic īstermiņa darījumus ar valsti preču un pakalpojumu iegādē.

Tomēr, neskatoties uz terminoloģijas lingvistiskajām atšķirībām, angļu valodā praksē, tai skaitā, valsts pārvaldes kontekstā šie termini lielākoties tiek izmantoti kā līdzvērtīgi, turklāt vairāk tiek izmantots termins „*customer*” nekā „*client*”⁶³², bet ar to apzīmējot preču un pakalpojumu saņēmēju tā plašākā izpratnē, t.i., kā klientu. Skaidrojums šai pretrunai, tai skaitā arī no vadībzinātņu un ekonomikas zinātnes viedokļa ir saistīts ar to, ka fokusēšanās uz preču pārdošanu ir krietni senāka un līdz ar to vārds `customer` ir ticis izmantots krietni ilgāk – kopš uzņēmējdarbības rašanās uzņēmēji vairāk fokusējās uz preču un pakalpojumu pārdošanu saviem pircējiem (*customer*, 14.-15.gs.), bet pircēju apkalpošanas nozīmīgums mūsdienās, kas paplašina pircēja (*customer*) nozīmi līdz klientam (*client*), parādījās tikai 20.gs. 80`ajos gados. Līdz ar to termins `customer` ir noturīgi "iegājies" valodas lietošanā un joprojām tiek plaši izmantots neskatoties uz to, ka līdz ar pircēju-klientu apkalpošanas

⁶²⁷ Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-347.

⁶²⁸ Payne, A.F., Storbacka, K., Frow P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

⁶²⁹ Pels, J., Brodie, R.J., Polese, F. (2012). Value co-creation: using a viable systems approach to draw implications from organizational theories. *Mercati & Competitività*, 12(1), 19-38.

⁶³⁰ LR Ekonomikas ministrija (2015). Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību. 2015.gada jūnijs.

⁶³¹ Polese, F., Mele, C., Gummesson, E. (2015). The 2013 Naples Forum on Service and its efforts to advance service theory and practice. *Journal of Service Theory and Practice*. 25(2), 122-239.

⁶³² Web of Science: Client – 12`174, Customer – 15`873; SAGE Journals: Client – 90`746, Customer – 57`698; SAGE Journals: Client (Publiskās pārvaldes nozarē) – 2459; Customer (Publiskās pārvaldes nozarē) – 2068; Emerald: Client – 42`394, Customer – 90`699; OECD iLibrary: Client – 130, Customer – 196;

nozīmes pieaugumu ir paplašinājusies izpratne par preču un pakalpojumu pārdošanu, pievienojot tai klientu apkalpošanas aspektus.^{633, 634, 635} Šīs izpratnes izmaiņas par preču un pakalpojumu pārdošanas un sniegšanas procesu drīzā nākotnē var likt pārskatīt termina `customer` skaidrojumu vārdnīcās un pielīdzināt to tuvāk vai līdzvērtīgā līmenī ar terminu `client` – vārdam `pakalpojums` (*service*) attiecībās starp sniedzēju un saņēmēju, acīmredzami, mainās nozīme un veidojas jauna jēga, pārejot no nenoteikta, neskaidra un sākotnēji nedefinējama ieguldījuma (*input*) uz attiecību iznākuma (*output*) vērtību; pakalpojums ir fundamentāls pamats apmaiņas procesam, bet preces ir sadales mehānisms pakalpojuma procesam starp sociālajiem un ekonomiskajiem spēlētājiem kā resursu turētājiem un koprādītājiem, kas savukārt nozīmē, ka vērtības rašanās notiek “pakalpojumu (eko)sistēmā”^{636, 637}. Dažkārt, bet jāatzīst gan salīdzinoši reti, angļu valodā preču un pakalpojumu saņēmēji tiek saukti, izmantojot terminus `beneficiary` (labuma saņēmējs) un `consumer` (patērētājs) – šie termini galvenokārt tiek izmantoti, lai raksturotu preču un pakalpojumu saņēmējus, kas tiešā veidā nemaksā par saņemto pakalpojumu, piemēram, skolēni un studenti, kas saņem valsts nodrošinātu, apmaksātu izglītību^{638, 639}.

Savukārt, latviešu valodā, apzīmējot preču un pakalpojumu saņēmēju, galvenokārt tiek izmantoti vārdi `klients`, `pircējs`, `pakalpojumu saņēmējs`. Tomēr atšķirībā no angļu valodas, kurā `client` un `customer` ir termini ar vispārīgu nozīmi, latviešu valodā tiek lietots konkrēts termins atkarībā no konteksta; šajā gadījumā nedarbojas terminoloģijas pamatprincips, kas nosaka, ka termins ir monosēmisks un kontekstneatkarīgs, t.i., termina nozīme nemainās neatkarīgi no konteksta. Gadījumos, kad vajadzīgs vispārīgs apzīmējums, tad latviešu valodā tiek lietots termins „klients”, jo terminam „klients” ir plašāka nozīme nekā terminiem „pircējs”, „pasūtītājs” u.c. Angļu valodā jebkurā tekstā var lietot „customer”, bet latviešu tulkojumā būs konkrēta atbilde⁶⁴⁰, tāpēc arī Latvijas Zinātņu akadēmijas Terminoloģijas komisijas Akadēmiskajā terminu datu bāzē AkadTerm ir sniegta virkne skaidrojumu vārdam „klients”⁶⁴¹, tai skaitā, pircējs, pasūtītājs, patērētājs, lietotājs un

⁶³³ Alford, J. (2014). Mapping public value processes. *International Journal of Public Sector Management*, 27(4), p.337, 334-352.

⁶³⁴ Vargo, S., Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

⁶³⁵ Osborne, S.P., Radnor, Z., Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.

⁶³⁶ Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. and Lusch, R. (2012). Toward a service (eco)systems perspective on value creation. *International Journal of Service Science, Management Engineering, and Technology*, 3(3), 12-25.

⁶³⁷ Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge, 224.

⁶³⁸ Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-347.

⁶³⁹ Alford, J. (2002). Why Do Public Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32-56.

⁶⁴⁰ Erštiķe, K. (2015). Valsts valodas centra skaidrojums par angļu valodas terminu `client` un `customer` lietojumu latviešu valodā.

⁶⁴¹ LZA Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm (2015). Klients. Pieejams tiešsaistē: <http://termini.lza.lv/term.php?term=klients&list=&lang=&h=yes> [skatīts 01.09.2015.]

pakalpojumu vai preču pircējs, pasūtītājs, kas izmanto kādas iestādes, uzņēmuma vai organizācijas piedāvājumu.

Savukārt, vārds “pakalpojums” (angļu – *service*) ir cēlies no latīņu “*servitium, servire, servus*”, kas nozīmēja “kalps, vergs, kalpot, apkalpot, pakalpot”.⁶⁴² Izpētot zinātnisko un praktisko literatūru, kā arī normatīvos dokumentus un ņemot vērā citu pētījumu novērojumus⁶⁴³, autors secina, ka terminam “*pakalpojums*” ir plašs skaidrojumu kopums, bet ar lielā mērā līdzīgu tā būtības izpratni – piemēram, piegādātāja un patērētāja sadarbības rezultāts, lai apmierinātu patērētāja vēlmes.⁶⁴⁴ Starptautiski pieņemtajās preču statistiskās klasifikācijas pēc saimniecības nozarēm pamatnostādņēs ir sniegta šāda “pakalpojuma” definīcija – Pakalpojumi ir preču veids, attiecībā uz kuru nav iespējams noteikt īpašumtiesības. Pakalpojumu pārdošana nav šķirama no to sniegšanas. Pakalpojums ir neviendabīgs saimnieciskās darbības rezultāts, to sniedz pēc pieprasījuma, un parasti nozīmē patēriņa vienību īpašību izmaiņas, kuras ir ieviesuši pakalpojuma sniedzēji pēc patērētāju pieprasījuma. Tad, kad pakalpojums ir pabeigts, tam ir jābūt sniegtam patērētājam.⁶⁴⁵ Galvenie aspekti, kas atšķir pakalpojumu no preces ir pakalpojuma netveramā jeb netaustāma daba; pakalpojums lielākajā daļā gadījumu tiek ražots, pasniegts un patērēts vienlaicīgi, kā arī tas, ka pakalpojuma vērtība tiek radīta piegādātāja un patērētāja sadarbības rezultātā.⁶⁴⁶ Savkārt, termins “publiskis” ir cēlies no latīņu “*publicus*” – kopīgs, sabiedriska, priekš visiem cilvēkiem⁶⁴⁷, un attiecīgi ir saglabājis savus nozīmi līdz mūsdienām.

⁶⁴² Online Etymology Dictionary. [tiešsaiste], [skatīts 05.01.2016.] Pieejams: <http://www.etymonline.com>

⁶⁴³ Grīnberga-Zālīte, G. (2011). *Klientu orientētu izglītības pakalpojumu kvalitātes nodrošināšana lauku konsultāciju centros*. Promocijas darba kopsavilkums, Latvijas Lauksaimniecības universitāte, 18.lpp., 117.

⁶⁴⁴ LZA Akadēmiskā terminu datubāze AkadTerm (2015). Pakalpojums. Pieejams tiešsaistē: <http://termini.lza.lv/term.php?term=pakalpojums&list=&lang=&h=yes> [skatīts 18.12.2015.]

⁶⁴⁵ Centrālā statistikas pārvalde (2008). Preču statistiskās klasifikācijas pēc saimniecības nozarēm (CPA) pamatnostādnes. Pieejams tiešsaistē: <http://www.csb.gov.lv/dokumenti/klasifikācijas-30827.html> [skatīts 16.09.2015.]

⁶⁴⁶ Grīnberga, G., Liepa, E. (2010). Customer Guided Services' Assurance Model for Rural Extension Services. *Economic and Management: Current Issues and Perspectives*, 3(19)I, 261-268.

⁶⁴⁷ Online Etymology Dictionary. [tiešsaiste], [skatīts 05.01.2016.] Pieejams: <http://www.etymonline.com>

2.pielikums. Promocijas darbā saistošo normatīvo aktu pārskats Latvijā

| Gads | Publisko pakalpojumu un valsts pārvaldes klientu apkalpošanas jomu regulējošie un veicinošie dokumenti |
|-------------|---|
| 2009 | 1. ESF Projekts “Publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidošana” (2009-2013) |
| 2011 | 2. Konceptcija par vienas pieturas aģentūras principa ieviešanu valsts un pašvaldību pakalpojumu pieejamībā (zaudējusi spēku) |
| 2013 | 3. Konceptcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi 4. Publisko pakalpojumu sniegšanas rekomendējamais modelis, tai skaitā, pielikumi: 1.Pakalpojumu pārbūves vadlīnijas 2.Pakalpojumu definēšanas un aprakstīšanas vadlīnijas 3.Pakalpojumu izvērtēšanas vadlīnijas 4.Pakalpojumu pārbūves izmaksu-ieguvumu aprēķina un izmaksu noteikšanas metodika 5.Pakalpojumu izmaksu noteikšanas vadlīnijas 6.Pakalpojumu sniegšanas un pārvaldības procesi 7.Klientu apkalpošanas standarta sagatavošanas vadlīnijas 5. Metodiskā rokasgrāmata par pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes jautājumiem |
| 2014 | 6. Likumprojekts “Publisko pakalpojumu likums” |

Avots: Autora izstrādāts tiesību aktu apkopojums pamatojoties uz tiesību aktu analīzi.

| Gads | Jaunatnes politiku regulējošie un veicinošie dokumenti |
|-------------|--|
| 1999 | 1. Izveidota Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra |
| 2002 | 2. Valsts jaunatnes politikas koncepcija (zaudējis spēku) |
| 2005 | 3. Jaunatnes politikas valsts programma 2005.-2009.gadam (zaudējis spēku) |
| 2008 | 4. Jaunatnes likums 5. Jaunatnes konsultatīvās padomes nolikums (zaudējis spēku) 6. Jaunatnes lietu speciālistu apmācības kārtība |
| 2009 | 7. Jaunatnes politikas pamatnostādnes 2009.-2018.gadam (zaudēs spēku 2016.gadā) 8. Jaunatnes politikas valsts programma 2009.-2013.gadam 9. Jaunatnes lietu speciālista profesijas standarts |
| 2011 | 10. Noteikumi par kārtību, kādā biedrības ierakstāmas jaunatnes organizāciju sarakstā, un sarakstā iekļaujamām ziņām |
| 2014 | 11. Jaunatnes konsultatīvās padomes nolikums 12. IZM Jaunatnes politikas valsts programma 2014.gadam |
| 2015 | 13. Brīvprātīgā darba likums 14. IZM Jaunatnes politikas valsts programma 2015.gadam |
| 2016 | 15. IZM Jaunatnes politikas valsts programma 2016.gadam 16. Jaunatnes politikas īstenošanas plāns 2016.-2020.gadam |

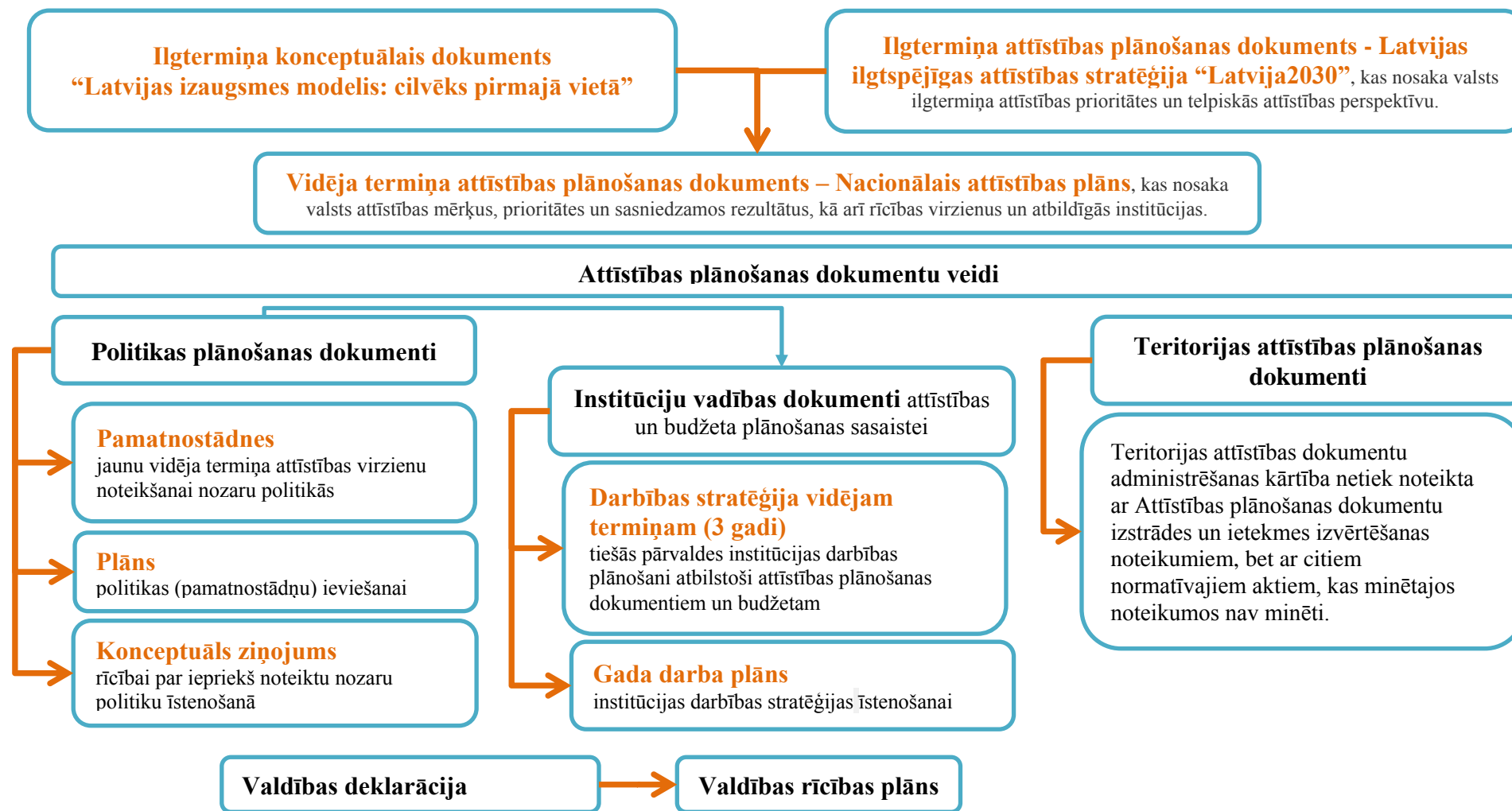
Avots: Autora izstrādāts tiesību aktu apkopojums pamatojoties uz tiesību aktu analīzi.

| Gads | Attīstības plānošanas dokumenti |
|-------------|---|
| 2001 | 1. Politikas plānošanas pamatnostādnes 2. Valsts pārvaldes reformas stratēģija 2001.–2006.gadam |
| 2002 | 3. Valsts pārvaldes iekārtas likums 4. Ministru kabineta kārtības rullis (MK not. Nr.111; zaudējis spēku) paredzēja Ministru kabinetā iesniedzamo politikas plānošanas dokumentu veidus un to struktūru, tai skaitā valsts iestāžu darbības stratēģiju izveidi. 5. Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes (zaudējis spēku) |
| 2003 | 6. Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes (zaudējis spēku) 7. Metodiskie ieteikumi institūciju darbības stratēģiju izstrādei |

| | |
|------|---|
| 2005 | <ul style="list-style-type: none"> 8. Ilgtermiņa konceptuālais dokuments "Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā" 9. Pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas politikas pamatnostādnes 2005.–2014.gadam 10. Pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas programma 2005. – 2009. gadam |
| 2006 | <ul style="list-style-type: none"> 1. Valsts pārvaldes reformas stratēģijas 2001.–2006.gadam ietekmes uz valsts pārvaldes attīstību novērtējuma ziņojums 2. Par starpministriju darba grupu politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādņu izstrādei 3. Konceptija "Par stratēģiskās plānošanas un vidēja termiņa budžeta plānošanas ieviešanu valsts pārvaldē" 4. Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādnes 5. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.gadam |
| 2007 | <ul style="list-style-type: none"> 6. Par darba grupu pamatnostādņu projekta "Valsts pārvaldes attīstības politika 2007.–2013.gadam" izstrādei |
| 2008 | <ul style="list-style-type: none"> 7. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam 8. Attīstības plānošanas sistēmas likums 9. Rezultātu un rezultatīvo rādītāju sistēmas pamatnostādnes 2008.-2013.gadam 10. Pilsoniskās sabiedrības stiprināšanas programma 2008.-2012.gadam |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none"> 11. Pasākumu plāns valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai 12. Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā 13. Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi (zaudējis spēku) |
| 2010 | <ul style="list-style-type: none"> 14. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030.gadam 15. Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.-2013.gadam (līdz 2014.gadam ir veikti 18 grozījumi) (Pēc likumi.lv pieejamās informācijas dokuments ir spēkā esošs, bet pēc LR PKC Politikas plānošanas dokumentu datu bāzes POLSIS dokuments ir zaudējis spēku) |
| 2011 | <ul style="list-style-type: none"> 16. Nacionālā attīstības plāna 2014.–2020.gadam izstrādes, ieviešanas, uzraudzības un publiskās apspriešanas kārtība 17. Teritorijas attīstības plānošanas likums 18. Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu (zaudējis spēku) 19. Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādnes 2012.–2018.gadam (ar grozījumiem 2015.gadā) |
| 2012 | <ul style="list-style-type: none"> 1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014.-2020.gadam |
| 2013 | <ul style="list-style-type: none"> 2. Valsts informācijas un komunikācijas tehnoloģiju pārvaldības organizatoriskais modelis 3. Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija 4. Informācijas sabiedrības attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam 5. Reģionālās politikas pamatnostādnes 2013.-2019.gadam |
| 2014 | <ul style="list-style-type: none"> 6. Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumi 7. Attīstības plānošanas sistēmas uzlabošanas pasākumu plānu 2014.-2016.gadam 8. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2014.-2020.gadam |
| 2015 | <ul style="list-style-type: none"> 9. Kārtība, kādā izstrādā un aktualizē institūcijas darbības stratēģiju un novērtē tās ieviešanu 10. Nacionālās identitātes, pilsoniskās sabiedrības un integrācijas politikas pamatnostādņu 2012.–2018. gadam īstenošanas plāns laikposmā līdz 2016. gadam |

Avots: Autora izstrādāts tiesību aktu apkopojums pamatojoties uz tiesību aktu analīzi.

3.pielikums. Valsts attīstības plānošanas sistēma Latvijā.



0.1.attēls. Valsts attīstības plānošanas sistēma Latvijā.

Avots: Autora izstrādāts attēls, pamatojoties uz Attīstības plānošanas sistēmas likumu un Attīstības plānošanas dokumentu izstrādes un ietekmes izvērtēšanas noteikumiem.

4.pielikums. Stratēģiskās plānošanas kā attīstības instrumenta teorētiskā analīze

Stratēģiskā plānošana kā organizācijas attīstības instruments mūsdienās tiek attiecināta uz daudziem atšķirīgiem un savstarpēji arī nesaistītiem sociāliem, politiskiem, militāriem, ekonomiskiem, komerciāliem un citiem procesiem, līdz ar to arī zinātniskajā literatūrā ir liels skaits dažādu stratēģiskās plānošanas definīciju. Dažas no tām apvieno īstermiņa un ilgtermiņa plānošanu stratēģiskajā plānošanā, dažas nē. Autors apkopo un sniedz vairākus stratēģiskās plānošanas jēdziena skaidrojumus: stratēģiskā plānošana ir process, kurā tiek apzināti ieguldījumi (informācija, resursi), motivēta dalība, organizēta vadība un izstrādāts rezultāts – ilgtermiņa stratēģiskais plāns, kurā ir noteikti konkrēti ilgtermiņa perioda mērķi un uzdevumi, kas, savukārt, uztur organizācijas darbību mūsdienīgu, vienotu un tiek pildīti, lai nodrošinātu organizācijas veiksmīgu pastāvēšanu un gūtu sekmes nākotnē.

Tiek uzskatīts, ka organizācijas stratēģija kā organizācijas vadības un attīstības instruments tika apzināta, sākotnēji definēta un izveidota 1950–jos un 1960–jos gados; citu starpā ievērojamākie, ietekmīgākie stratēģijas jēdziena un teorijas „aizsācēji” ir Alfrēds Čandlers (*Alfred Chandler*)⁶⁴⁸, Hārvarda biznesa skolas biznesa vēstures profesors, Filips Selzniks (*Philip Selznick*)⁶⁴⁹, Kalifornijas universitātes goda profesors – Igors Anšofs (*Igor Ansoff*)⁶⁵⁰ – matemātiķis, komersants, pazīstams kā “stratēģiskās vadības tēvs” un Pīters Drakers (*Peter F. Drucker*)⁶⁵¹, Ņujorkas universitātes profesors. Vēlāk, 80`ajos gados, šiem teorētiķiem pievienojās virkne citu autoru⁶⁵², kuri papildināja stratēģiskās plānošanas konceptu, tai skaitā, pētot arī tā pielietojamību valsts pārvaldē.

A.Čandlers īpaši uzsvēra nepieciešamību nepārtraukti uzturēt organizācijas “nākotnes skatu ilgtermiņā”. Savā grāmatā „*Strategy and Structure*” (“Stratēģija un struktūra”) A.Čandlers parāda, ka saskaņota un koordinēta organizācijas ilgtermiņa stratēģija ir nepieciešama, lai izveidotu un noturētu organizācijas struktūru un virzienu. Kodolīgi A.Čandlers to formulē tā: „struktūra seko stratēģijai” (jeb angļiski – “*structure follows strategy*”).⁶⁵³ Mūsdienās šis apgalvojums tiek papildināts ar otra virziena saikni – stratēģija izriet arī no struktūras, kas ir īpaši nozīmīgs attīstības plānošanā valsts pārvaldē, kur struktūra tiek noteikta ar tiesību aktiem.

F.Selzniks 1948.gadā aizsāka ideju par organizācijas iekšējo faktoru saskaņošanu un sasaisti ar ārējās vides apstākļiem, ko aprakstīja savā darbā „*Foundations of the Theory of*

⁶⁴⁸ Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Doubleday, New York, 463.

⁶⁴⁹ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson, Evanston, 162.

⁶⁵⁰ Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 241.

⁶⁵¹ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row, 416.

⁶⁵² Andrews, K.R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, 132.

⁶⁵³ Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. Doubleday, New York, pp.226-240, 463.

Organization".⁶⁵⁴ Šīs idejas būtība mūsdienās veido neatņemamu stratēģijas un organizācijas attīstības elementu – SVID (angliski – SWOT – strengths, weaknesses, opportunities and threats) analīzi, kurā stiprās un vājās organizācijas puses tiek novērtētas iespēju un ārējās komercdarbības vides risku kontekstā.

I.Anšofs 1969.gadā savā darbā „*Corporate strategy*” („Korporatīvā stratēģija”) atklāja „*atšķirību analīzi*” (“*gap analysis*”)⁶⁵⁵, kuru joprojām izmanto mūsdienās, lai noskaidrotu “plaisu” no vietas, kurā organizācija atrodas šobrīd, līdz vietai, kurā organizācija vēlētos būt, un tad izstrādāt šīs plaisas samazināšanas plānu.

P.Drakers iezīmēja organizācijas mērķu nepieciešamību. Organizāciju bez mērķiem viņš salīdzināja ar kuģi bez stūres. 1954.gadā viņš publicēja uz mērķiem balstītas vadības teoriju, kura vēlāk tika attīstīta un šodien ir zināma kā mērķu vadības teorija.⁶⁵⁶ Atsaucoties uz P.Drakeru mērķu noteikšanai un to sasniegšanas uzraudzībai ir „jāizplatās” (jāintegrējas) visā organizācijā no augšas līdz apakšai. Otrs P.Drakerā lielākais ieguldījums, kura nozīme arvien aktuālāk ir jūtama mūsdienās un kļūs vēl izteiktāka nākotnē, ir intelektuālā kapitāla nozīmība.⁶⁵⁷ P.Drakers paredzēja zinoša darbinieka lomas un vērtības palielināšanos. Viņš paskaidroja, ka intelektuāls darbs nav hierarhisks; komandas darbā zinošākais komandas dalībnieks konkrētā uzdevuma izpildē vienmēr būs neformāls pagaidu līderis neatkarīgi no struktūras hierarhijas.

Dž.Vilsona un S.Eilertsena (*James W. Wilson, Soren Eilertsen*) 2009.gada pētījumā⁶⁵⁸ par stratēģiskās plānošanas ietekmi uz organizāciju spēju atkopties no ekonomiskās krīzes izraisītās lejupslīdes tika secināts, ka, organizāciju, kuras neveica rūpīgu stratēģisko plānošanu, bija spiestas cīnīties ar ekonomiskās krīzes izraisītās lejupslīdes sekām. Savukārt, organizācijas, kuras rūpīgi veica stratēģisko plānošanu un faktiski paļāvās uz teorētiskajiem stratēģiskās plānošanas principiem krīzes laikā, bija salīdzinoši vairāk gatavas ekonomiskajai krīzei un tām bija iespēja rīkoties proaktīvi, t.i., rīkoties pirms risku iestāšanās, tos novēršot, tādējādi efektīvi izmantojot attīstības iespējas, kas parādās ekonomiskās nestabilitātes apstākļos. Tāpat pētījuma rezultātā tika secināts, ka vadītāji un atbildīgie darbinieki organizācijās, kas paļāvās uz stratēģisko plānošanu, bija pārliecinātāki par organizācijas īstermiņa un vidēja termiņa attīstības prognozēm. Pētījuma autori norāda, ka organizācijas spēja uzticēties stratēģiskās plānošanas procesam un principiem ir spēcīgāks potenciālās attīstības rādītājs nekā atsevišķu stratēģiskās plānošanas tehniku un principu pielietošana. Citu

⁶⁵⁴ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson, Evanston, 162.

⁶⁵⁵ Ansoff, I. (1969). *Corporate strategy*. McGraw-Hill Education, 241.

⁶⁵⁶ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row, 416.

⁶⁵⁷ Drucker, P. F. (2002). They're Not Employees, They're People. *Harvard Business Review*, 80(2), 70-77.

⁶⁵⁸ Wilson, W. J., Eilertsen, S. (2010). How did strategic planning help during the economic crisis? *Strategy&Leadership*, 38(2), 5-14.

autoru veiktā pētījumā⁶⁵⁹ par stratēģiskās plānošanas ietekmi uz mazās uzņēmējdarbības attīstību tika secināts, ka arī nelielām organizācijām stratēģiskā plānošana palielina iespējas izveidot stiprāku partnerības sadarbības tīklu un veidot augstāku organizācijas apgrozījumu, līdz ar to arī veidot stabilu organizācijas attīstību.

Valsts pārvaldes sistēmu kā organizāciju var salīdzināt ar citām gan neorganiskām, gan organiskām sistēmām. Tā ir uzbūvēta tādā veidā, ka katrs sistēmas vai organizācijas elements ir saistīts ar citu elementu un katrs elements tiešā vai netiešā veidā ietekmē un aizsargā katru citu elementu. Katra organiska sistēma, īpaši tāda, kas ietver sevī cilvēcisku saskarsmi, ir daudz reizes stiprāka par neorganisku sistēmu. Tas ir tādēļ, ka organiskām sistēmām ir spēja dziedēt sevi un atveseļoties pēc mazākiem vai lielākiem ievainojumiem, sistēmas pārrāvumiem. Skaidrākas izpratnes labad var minēt jebkuru mehānisku ierīci, piemēram, transporta līdzekli, kurš nespēj pats atgūties no traumām, savukārt jebkura brūce cilvēka vai citā dzīvā organismā spēj sevi atlabt. Šajā kontekstā valsts pārvalde tiek pielīdzināta organiskai sistēmai, kurai ir spēja sevi aizsargāt un dziedēt. Pirmatnējo valstu varas jeb „valdības” bija balstītas uz krietni atšķirīgiem principiem nekā mūsdienās – autoritārisms, izteikta korupcija, neregulētība un tam līdzīgi. Lai izveidotu godīgu, precīzu un objektīvu tiesību aktu sistēmu un nodrošinātu noteikto normu ievērošanu, 19.gadsimtā tika izveidots profesionālas karjeras civildienests – birokrātija – instruments, struktūra un noteikumu kopums, kas koordinē katru valsts pārvaldes sistēmas elementu kustību un aktivitāti. Mūsdienās, valsts pārvaldes struktūra un tās darbības noteikumu kopums ir tik komplicēts un tik ļoti aizsargā pats sevi, ka to ir praktiski neiespējami pārtraukt, pārraut, „traumēt” vai ātri un būtiski mainīt ar sistēmā noteiktām, leģitīmām metodēm pat tādā gadījumā, ja straujas izmaiņas ir nepieciešamas dēļ tehnoloģiju, sabiedrības vajadzību vai sabiedrības kultūras izmaiņām. Valsts pārvaldes sistēmas struktūra un tās elementu savstarpējā funkcionālā mijiedarbība ir tik komplicēta, ka daudzos gadījumos tā tiek salīdzināta ar haosu. Valsts pārvaldes leģitīmā bāze sastāv no tūkstošiem savstarpēji saistītām tiesību normām, kas iekļautas tūkstošos normatīvo aktu un citos valsts pārvaldes iestāžu veidotajos dokumentos – konstitūcijā, likumos, noteikumos, instrukcijās, ieteikumos, rekomendācijās, protokolos, protokollēmumos, rīkojumos, lēmumos, spriedumos, norādījumos, ziņojumos, pārskatos, regulās, deklarācijās, stratēģijās, koncepcijās, plānos, programmās, vadlīnijās, pamatnostādņēs, paziņojumos, atzinumos, reglamentos, statūtos, nolikumos, amatu aprakstos, pavēlēs, līgumos un citos kopumā vairāk kā 30 dažādu dokumentu veidos. Turklāt, paši dokumenti ir tikai vizuāli materiāli – aisberga redzamā daļa.

⁶⁵⁹ Mazzarol, T., Reboud, S., Soutar, G.N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *Strategic Direction. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(4), 320-346.

Birokrātiskas sistēmas būtība ir materiāli neredzama – tie ir principi un tiesību normas, juridiskās vērtības, kurām cilvēki lielākoties tic, uzticas, un pieņem tās bez ierunām kā nemaināmas, un aizsargā tās gan vārdos, gan darbos, reizēm pat izmantojot vardarbību. Tomēr, neskatoties uz to, ka valsts pārvaldes birokrātiskā sistēma ar tās elementiem cenšas adekvāti sekot līdzi izmaiņām sabiedrībā, ekonomikā, kultūrā, vērtībās, tehniskajā progresā un citās pārmaiņās, grozot un veidojot jaunu leģitīmo bāzi, tā joprojām nav pietiekoši efektīva; reizēm tā kļūst pat neizprotama, kad, piemēram, vienas tiesību normas konfliktē ar citām, jaunākās ar vecākām un tam līdzīgi. Kuriozitāte šādos gadījumos ir viegls risinājums, bet bieži šādu juridisko normu konfliktu un dažādo interpretāciju risināšana un saskaņošana patērē lielu daudzumu laika, darba, materiālu, finanšu un citus resursu un neveido pievienoto vērtību sabiedrības labklājībā. Sarežģītā birokrātija daudzos gadījumos rezultējas valsts pārvaldē nodarbināto darbinieku rīcībās un attieksmēs veidā, kas var būt pretējs tam, kas sabiedrībā tiek uzskatīts par pieņemamu un labu, piemēram, pieklājība, laipnība un tam līdzīgi⁶⁶⁰. Šādos gadījumos pat tādas inovācijas kā klientorientēta attieksme vai smaids⁶⁶¹ var tikt uzskatīts par sistēmas trūkumu un izsaukt negatīvu pretreakciju. No vienas puses, šāds attīstības posms ir ļoti svarīgs, jo tikai sarežģītas un zināmā mēra haotiskas sistēmas var pienācīgi sevi aizstāvēt un veidot „jaunas dzīvības formas”, kas, savukārt, ir ļoti svarīgi ne tikai pastāvēšanai, bet arī attīstībai un progresam.⁶⁶² No otras puses, pārlietu daudzu vai pārlietu strauja „jaunu dzīvības formu” veidošana, īpaši, sociālās pārvaldības sistēmās, ir riskanta un var novest pie sociālo vērtību un sistēmas struktūras neatbilstības, kas veicinās to sabrukumu.

⁶⁶⁰ Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S.W., Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.

⁶⁶¹ Andreassen, T.W., Olsen, L.L., Calabretta, G. (2015). Trend spotting and service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(1), 10-30.

⁶⁶² Dru, M.J. (2002). *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace*. Wiley, pp.143-172, 304.

5.pielikums. Publiskās pārvaldes attīstības plānošanas idejas Eiropā

Stratēģiskās plānošanas idejas Eiropā – vēsturiskais posms līdz 20.gadsimta vidum.

Lai arī jāatzīst, ka šajā, autora definētajā, Eiropas stratēģiskās plānošanas vēsturiskajā posmā ir saskatāmas tikai dažas mūsdienās pazīstamās stratēģiskās plānošanas idejas, turklāt lielā mērā tikai stratēģijas vīzijas definēšanas līmenī, neejot dziļākos stratēģiskās plānošanas posmos, tomēr vēsturiski definētās idejas ir bijušas un joprojām ir ļoti nozīmīgas un lielā mērā gan notur vienotās Eiropas ideju, gan veicina mūdienu ES integrāciju, gan veido ideoloģisku pamatu risināt pat tādu mūdienu fenomenu kā globālā finanšu krīze.

Eiropas stratēģiskā plānošana tajā vēstures virzienā, kas lielākā vai mazākā mērā ir veicinājis Eiropas virzīšanos uz ES kādu mēs to pazīstam mūsdienām, ir, galvenokārt, saistāma un praktiski nav iedomājama bez hopitētiska, idejiska apzīmējuma „Eiropas Savienotās Valstis”, kurš ir ticis lietots kopš 18.gadsimta beigām un ir populārs, intrigu apvīts un nereti Eiropas federālistu kustības manipulatīvs izteiksmes instruments, bet tomēr zināmā mērā aktuāls un uzmanību piesaistošs termins arī mūsdienās. Šī ideja par Eiropas stratēģisku attīstību, kas tikai pēc aptuveni 150 gadiem dzimušajā stratēģiskās plānošanas teorijā būtu pielīdzināma stratēģijas vīzijas definēšanai, bija aktuāla pat vēl pirms ASV konstitūcijas parakstīšanas. Tieši ap 1776.gadu, kad 4.jūlijā tika parakstīta ASV Neatkarības deklarācija un ap 1787.gadu, kad 17.septembrī tika pieņemta ASV konstitūcija, arī termins „Eiropas Savienotās Valstis” guva savu ievērojamo aktualitāti. Pirmais ASV prezidents Džordžs Vašingtons (*George Washington*, 1732 – 1799) vēstulē savas armijas ģenerālim Marķīzam De Lafajettem (*Marquis de La Fayette*, 1757 – 1834) rakstīja: „Kādu dienu pēc Amerikas Savienoto Valstu modeļa pastāvēs arī Eiropas Savienotās Valstis”⁶⁶³. Vēsturnieki ir atklājuši arī Napoleona Bonaparta (*Napoleon Bonaparte*, 1769 – 1821), Francijas militārā un politiskā līdera piezīmi, kurā minēts, ka Eiropai, brīvi sadaloties nacionalitātēs, būtu vieglāk nodrošināt mieru starp valstīm, un tādā veidā Eiropas Savienotās Valstis kļūtu iespējamā^{664, 665}.

Vēlāk, 1849.gada 21.augustā Pasaules miera kongresā Parīzē, Francijā Viktors Igo (*Victor Hugo*, 1802 - 1885), franču rakstnieks, savā runā aizstāvēja ideju par „augstāku suverēnu Senātu, kas Eiropai būtu tas pats, kas ir parlaments Anglijai” un piebilda: „Pienāks diena, kad visas nācijas uz mūsu kontinenta izveidos Eiropas sabiedrību, pienāks diena, kad mēs redzēsim Amerikas Savienotās Valstis un Eiropas Savienotās Valstis tieksies viena pie otras pāri jūrām.”⁶⁶⁶ Tāpat arī 1869.gada Pasaules miera kongresa atklāšanā 4.septembrī

⁶⁶³ Fontaine A. (2001). Farewell to the United States of Europe: long live the EU! *OpenDemocracy*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.opendemocracy.net/content/articles/PDF/344.pdf> [skatīts 07.03.2015.]

⁶⁶⁴ Markham F. (1966). *Napoleon*. New York: Penguin Books USA Inc., p.257, 304.

⁶⁶⁵ Zarzeczny, M. (2004). *Napoleon's European Union: The Grand Empire of the United States of Europe*. Masters Theses in History Since. Kent State University, p.17, 204.

⁶⁶⁶ Hugo V. (1849). My Revenge is Fraternity! Opening Address to the Peace Congress. Paris, France. 21.08.1849. Pieejams tiešsaistē: <http://www.ellopos.net/politics/hugo-addresses-europe.asp> [skatīts 07.03.2015.]

Lozannā, Šveicē, Viktors Igo uzrunāja klātesošos kā Eiropas Savienoto Valstu līdzpilsoņus⁶⁶⁷, un 1871.gada kongresā savā uzrunā 1.martā aicināja Eiropu būt par Eiropas Savienotajām Valstīm, par kontinentālu federāciju, par Eiropas brīvību, par globālu mieru⁶⁶⁸.

Pirmais pasaules karš pārtrauca idejisko virzību uz Eiropas stratēģisko vīziju par vienotību, tomēr pēc kara netrūka Eiropas politiskās vienotības ideju aizstāvju. Rietumvalstis 1923.gadā izveidoja Pan-Eiropas kustību (ūniju), kura Austrijas politiķa un diplomāta Riharda Nikolasa Grāfa Kūdenhova-Kalergi (*Richard Nikolaus Graf Coudenhove Kalergi*, 1894 – 1972) vadībā tajā pašā gadā izstrādāja Pan-Eiropas manifestāciju, kas iestājas par politiski, ekonomiski un militāri vienotu un kulturāli daudzveidīgu Eiropu, kurā valda tiesiskums, miers, brīvība un kristīgās vērtības kā arī par Eiropas integrāciju iekšējās un ārējās drošības jomā⁶⁶⁹. Paneiropas Ūnija ir vairākkārt devusi impulsus Eiropas vienotības nostiprināšanai, uzsverot, ka Eiropas politikai jābūt orientētai uz vienotību, kā politiskajā, tā ekonomiskajā un kultūras jomā.

Tajā pašā laikā Eiropas vienotības ideja sāka šķelties un parādījās cita veida vienotības aizstāvji – 1923.gadā Ļevs Trockis (*Лев Троцкий*, 1879 – 1940), Padomju savienības politiķis, Sarkanās armijas dibinātājs un vadītājs, kā arī revolucionārs Marksisma aizstāvis izveidoja saukli „Par Padomju Savienotajām Eiropas Valstīm” un izstrādāja straptautiska komunisma programmu, aicinot veidot komunistisku Eiropu^{670, 671}. Šī programma saturēja daudzus stratēģiskās plānošanas teorētiskos elementus.

Tomēr rietumos turpinājās plaukt demokrātiskas vienotas Eiropas ideja – Aristīds Briāns (*Aristide Briand*, 1862 – 1932), Francijas ārlietu un tieslietu ministrs, premjerministrs un Nobela miera prēmijas 1926.gada laureāts, 1929.gada 8.septembrī, uzstājoties Tautu Savienības (*League of Nations*) Asamblejā aicināja veidot Eiropas nāciju federāciju, kura būtu balstīta uz solidaritāti, ekonomisko izaugsmi un politisko un sociālo sadarbību. Daudzi tā laika rietumvalstu ekonomisti, tai skaitā Džons Meinards Keinss (*John Maynard Keynes*, 1883 – 1946) atbalstīja šo ideju, kā rezultātā 1930.gada 17.maijā Aristīds Briāns iesniedza Francijas valdībai Eiropas Federālās Savienības organizatoriskās sistēmas meomarandu (*Memorandum on the organization of a regime of European federal union*)^{672, 673, 674}, kas tika adresēts Eiropas valstu valdībām, tomēr tas bija jau par vēlu un šī ideja neguva atsaucību citu valstu

⁶⁶⁷ Hugo V. (1869). Opening Address to the Peace Congress. Lausanne, Switzerland. 04.09.1869. Pieejams tiešsaistē: <http://www.ellopos.net/politics/hugo-addresses-europe.asp?pg=2> [skatīts 07.03.2015.]

⁶⁶⁸ Hugo V. (1871). For war in the present and for peace in the future. Congress of the League for Peace and Freedom. Geneva, Switzerland. 01.03.1871. Pieejams tiešsaistē: <http://www.ellopos.net/politics/hugo-addresses-europe.asp?pg=3> [skatīts 07.03.2015.]

⁶⁶⁹ Latvijas Paneiropas Unija. Pieejams tiešsaistē: <http://www.paneuropa.org/~lv/galvenais.html> [skatīts 07.03.2015.]

⁶⁷⁰ Reed, J. (1919). *Ten Days That Shook The World*. Digireads.com (2007), 236.

⁶⁷¹ Trotsky L. (1928). *The Third International After Lenin. The Draft Program of the Communist International: A Criticism of Fundamentals*. New York. The Militant. Pieejams tiešsaistē: <http://www.marxists.org/archive/trotsky/1928/3rd/index.htm> [skatīts 07.03.2014.]

⁶⁷² Weigall D., Stirk P. (1992). *The Origins and Development of the European Community*. Leicester: Leicester University Press, p.11-15, 211.

⁶⁷³ Rosamond, B. (2000). *Theories of European Integration*, Palgrave Macmillan, p.21-22, 240.

⁶⁷⁴ Salmon T., Nicoll W. (1997). *Building European Union. A documentary history and analyses*. Manchester University Press: Manchester, UK, 297.

politisko līderu vidū un netika īstenota, jo bija sākusies Lielā depresija, kas kļiedēja gan idejas un valstu rīcībspēju Eiropas vienotības jautājumos, gan arī vājināja valstu starptautiskās attiecības. Līdz 1933.gadam tika izdotas vēl dažas grāmatas par vienotās Eiropas tematiku, tomēr līdz ar Ādolfa Hitlera (*Adolf Hitler*, 1889 – 1945), Vācijas Nacionālās Sociālistiskās strādnieku partijas vadītāja, nākšanu pie varas Vācijā 1933.gadā un nacionālisma atdzimšana tā visekstremālākajā formā Eiropā apturēja Eiropas vienotības ideju uz laiku gandrīz līdz otrā pasaules kara beigām⁶⁷⁵.

Pēc otrā pasaules kara Eiropas stratēģiskā vīzija par vienotību līdz ar terminu „Eiropas Savienotās Valstis” tika atkal skaļi lietoti, un šoreiz atšķirībā no iepriekšējām Apvienotās Karalistes nostājām 20.gadsimta 20.-ajos un 30.-ajos gados par to, ka Eiropas vienotības ideja ir laba un atbalstāma, tomēr Anglija tajā nepiedalīsies, starp idejas atbalstītājiem un virzītājiem bija arī Apvienotā karaliste, kuras premjerministrs Vinstons Čērčils (*Winston Churchill*, 1874 – 1965) bija viens no aktīvajiem Eiropas vienotās idejas aizstāvjiem un virzītājiem un 1946.gada 19.septembrī Cīrihes universitātē Šveicē teica savu leģendāro runu par Eiropu, kuru noslēdza ar vēsturē palikušiem vārdiem: „Mums ir jāveido kaut kas līdzīgs Eiropas Savienotajām Valstīm. Tikai tādā veidā simtiem miljonu strādnieku būs spējīgi atgūt vienkāršu prieku un cerības, kas dod jēgu dzīvot.” Tāpat Čērčils savā uzrunā min, ka ideju par vienoto Eiropu atbalsta gan pārējās Rietumvalstis, gan ASV, gan Tautu Savienība (vēlāk Apvienoto nāciju organizācija).⁶⁷⁶

Kā noprotams, autora definētajā ES stratēģiskās plānošanas vēsturiskajā posmā līdz 20.gadsimta vidum, galvenokārt, figurē stratēģiskā vīzija par Eiropas vienotību un politiski līderi un funkcionāri, kuru vidū ir noteikti jāmin Žans Monē (*Jean Monnet*, 1888-1979), Francijas padomnieks ekonomikas jautājumos un politiķis, kurš tiek uzskatīts par vienu no „Eiropas tēviem”. Kara laikā viņš strādāja Londonā, organizējot piegādes un veicinot ekonomisko sadarbību starp Franciju un Lielbritāniju. 1920.gadā viņš tika nozīmēts par dalveno deputātu sekretāru Tautu Savienībā. Pēc kara Monē tika iecelts par Plānošanas Komisāru un kļuva atbildīgs par ekonomiskajām reformām Francijā. Viņš sāka strādāt pie idejas, kuru visbeidzot 1949.gadā iesniedza Roberam Šūmanam, Francijas Ārlietu Ministram. Monē Memorands izveidoja pamatus Eiropas Ogļu un Tērauda Kopienai, kura vēlāk pārtapa par Eiropas Komisiju, un pats Monē kļuva par tās pirmo Prezidentu.⁶⁷⁷ Tāpat no Vācijas puses jāmin Konrāds Adenauers (*Konrad Adenauer*, 1876 – 1967), kurš 1949.gadā kļuva par Vācijas kancleru un izveda valsti no pēckara sekām, vienlaikus stiprinādams attiecības ar Franciju un ASV; ASV prezidents Harijs Trumans (*Harry Truman*, 1884 – 1972) un ASV valsts sekretārs Džordžs Māršals (*George Marshall*, 1880 – 1959), kura vārdā tika nosaukta

⁶⁷⁵ Ocana C. J. (2012). *The History of The European Union. The European Citizenship*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.historiasiglo20.org/europe/antecedentes.htm> [skatīts 07.03.2015.]

⁶⁷⁶ Churchill, W. (1946). Speech to the Academic Youth. Zürich, Switzerland. Pieejams tiešsaistē: <http://alturl.com/6qq7h>, 5min:14sec [skatīts 07.03.2015.]

⁶⁷⁷ Vēstures skaidrojošā vārdnīca. *Monē Žans*. Pieejams tiešsaistē: http://vesture.eu/index.php/Mon%C4%93_%C5%BDans [skatīts 08.03.2015.]

ASV palīdzības programma Eiropai jeb Eiropas atgūšanās programma no 1948.gada līdz 1952.gadam (Māršala plāns), par kuru Māršals 1953.gadā saņēma Nobela miera prēmiju; Francijas ārlietu ministrs un premjerministrs Robērs Šūmans (*Robert Schuman*, 1886–1963), kura vēsturiski slavenā Šūmana deklarācija jeb Šūmana plāns uz visiem laikiem pārtrauca kara iespējas starp Vāciju un Franciju – tā bija vienošanās 1950.gada pavasarī starp Francijas Republiku un Vācijas Federatīvo Republiku par abu valstu kopējo ogļu un tērauda tirgu, tādējādi abām valstīm radot kopēju interešu sfēru. Šo priekšlikumu izstrādāja augstāk minētais franču politiķis Žans Monē. “Jebkurš karš starp Vāciju un Franciju ir kļuvis morāli neiedomājams un materiāli neiespējams”, rakstīja Robērs Šūmans savā 1950.gada 9.maija deklarācijā, kas bija Parīzes Vienošanās pamatā.⁶⁷⁸

Parīzes līgums, ar kuru 1951.gada 18.aprīlī izveidoja Eiropas Ogļu un tērauda kopienu, autora hronoloģiskajā ES stratēģiskās plānošanas dalījumā var tikt uzskatīts, kā sākums otrajam ES stratēģiskās plānošanas vēsturiskajam posmam, kuru vislielākajā mērā raksturo vairs ne tik ļoti politiskie līderi, kā tas bija pirmajā posmā, bet gan daudzie parakstītie līgumi, programmas un vienošanās par ES attīstību, kuros ietverti jau dziļāki stratēģiskās plānošanas elementi.

⁶⁷⁸ Vēstures skaidrojošā vārdnīca. *Šūmana plāns*. Pieejams tiešsaistē: http://vesture.eu/index.php/%C5%A0%C5%ABmana_pl%C4%81ns [skatīts 08.03.2015.]

Stratēģiskās plānošanas idejas Eiropā – no 1951.gada līdz 2000.gadam.

Lai arī kopš otrā pasaules kara Eiropā valda ilgākais miera periods tās vēsturē un līdz ar EOTK izveidošanu sešas Eiropas valstis⁶⁷⁹ sasniedza īpaši ievērojamu attīstības pakāpi no iepriekšējo gadsimtu stratēģiskās vīzijas par vienotu Eiropu, un neskatoties uz to, ka šajā, autora definētajā, ES stratēģiskās plānošanas periodā panāktās vienošanās, izstrādātās programmas un parakstītie līgumi satur jau redzamākus un tehniskākus teorijai atbilstoša stratēģiskās plānošanas procesa elementus, tomēr šajā periodā netiek izstrādāti Eiropas stratēģiskie plāni. Tas liela mērā būtu pamatojams ar to, ka pati stratēģiskās plānošanas teorija perioda sākumā vēl ir tikai savas evolūcijas sākumpunktā. Vēl neilgi pēc Otrā pasaules kara beigām valstu un to politiskā dzīve attīstījās, gandrīz pilnībā pamatojoties uz valstu konstitūcijām un likumiem. Tie jaunajās demokrātiskajās sabiedrībās veidoja uzvedības noteikumus, kas bija juridiski saistoši ne tikai pilsoņiem un partijām, bet arī valstij un tās iestādēm.⁶⁸⁰ Detalizētas stratēģiskās plānošanas vietā, kā jau minēts, šajā periodā tiek panāktas virkne vienošanās un noslēgti būtiski attīstības līgumi, ko arī var uzskatīt par Eiropas stratēģiskās attīstības procesu, neskatoties uz to, ka tā plānošanā netika tiešā veidā apzināti izmantotas vēlākajos gados definētajā teorijā aprakstītās stratēģiskās plānošanas procesa metodes.

Autors analizē galvenos šajā periodā noslēgtos ES līgumus, identificējot tajos stratēģiskās plānošanas elementus.

1. **Eiropas Ogļu un tērauda kopienas dibināšanas līgums** (Parīzes līgums)⁶⁸¹ – viens no ES pamatlīgumiem, ko parakstīja Parīzē 1951.gada 18.aprīlī, un tas stājās spēkā 1952.gada 25.jūlijā. Līguma mērķis bija radīt valstu savstarpēju atkarību ogļu un tērauda nozarē, lai neviena valsts vairs nevarētu mobilizēt savu armiju tā, ka citas valstis to nepamana. Šis līgums mazināja neuzticēšanos un spriedzi pēc Otrā pasaules kara. Šis līgums tika noslēgts uz 50 gadiem, un tā darbības termiņš beidzās 2002.gada 23.jūlijā. Pēc termiņa beigām šī līguma principi kopā ar citiem ES līgumu tekstiem ir apvienoti vienkopus vienā ES Konstitucionālajā līgumā, kura mērķis ir padarīt ES līguma noteikumus pārskatāmākus.

2. **Eiropas Atomenerģijas kopienas dibināšanas līgums** (EUROATOM līgums)⁶⁸² un

3. **Eiropas Ekonomikas kopienas dibināšanas līgums** (Romas līgums)⁶⁸³. Abus līgumus parakstīja Romā 1957.gada 25.martā un tie stājās spēkā 1958.gada 1.janvārī. Šo līgumu mērķi bija attiecīgi izveidot Eiropas Ekonomikas kopienu un Eiropas Atomenerģijas

⁶⁷⁹ Francija, Rietumvācija, Itālija, Nīderlande, Beļģija un Luksemburga

⁶⁸⁰ Page, E.C. (2003). Farewell to the Weberian State? Classical Theory and Modern Bureaucracy. *Zeitschrift für Staats und Europawissenschaften*, 1(4), 485-504.

⁶⁸¹ Eiropas Ogļu un tērauda kopienas dibināšanas līgums (1951).

⁶⁸² Eiropas Atomenerģijas kopienas dibināšanas līgums (1957).

⁶⁸³ Eiropas Ekonomikas kopienas dibināšanas līgums (1957).

kopienu (EURATOM) un tie papildina EOTK līgumu tādā veidā, ka Eiropas integrācijas principu attiecina arī uz vispārīgo ekonomisko sadarbību. Romas līgums ir pazīstams kā EEK līgums – Eiropas Ekonomiskās kopienas dibināšanas līgums, bet kad stājās spēkā Māstrihtas līgums, EEK līguma nosaukumu mainīja uz EK līgumu – Eiropas Kopienas dibināšanas līgumu un tas ietver noteikumus attiecībā uz pārvalstu sadarbību Eiropas Savienībā.

4. Līgums par vienotas Eiropas Kopienas padomes un vienotas Eiropas Kopienas komisijas izveidi (Briseles līgums jeb Apvienošanās līgums) parakstīja 1965.gada 8.aprīlī un kas stājās spēkā 1967.gadā vienkāršoja un racionalizēja Eiropas pārvaldības iestādes, izveidojot vienotu Komisiju un vienotu Padomi, kas kalpo visām trim toreizējām Eiropas Kopienām (EEK, EURATOM, EOTK). Šo līgumu atcēla 1999.gadā, kad stājās spēkā Amsterdams līgums (sk. zemāk).⁶⁸⁴

5. Vienoto Eiropas Aktu 1986.gadā parakstīja 12 valstis (Beļģija, Dānija, Vācija, Grieķija, Spānija, Francija, Īrija, Itālija, Luksmeburga, Nīderlande, Portugāle, Lielbritānija), vēlēdamās turpināt darbu, kas sākts, pamatojoties uz eiropas kopienu dibināšanas līgumiem, būdamas pārliecinātas, ka eiropas ideja, ekonomiskās integrācijas un politiskās sadarbības jomā sasniegtie rezultāti un turpmākas attīstības vajadzība saskan ar Eiropas demokrātisko tautu vēlmēm, un apņēmušās uzlabot ekonomisko un sociālo stāvokli, izvērsot kopējo politiku dažādās jomās un izvirzot jaunus mērķus⁶⁸⁵. Vienotā Eiropas Akta mērķis bija reformēt ES iestādes, lai sagatavotos Portugāles un Spānijas dalībai savienībā un paātrinātu lēmumu pieņemšanu, gatavojoties vienotā tirgus izveidei. Līdz ar šo aktu Eiropas Savienības Padomes balsojumos kvalificēta balsu vairākuma principu attiecina uz plašāku jautājumu loku, līdz ar to vienai pašai valstij ir grūtāk bloķēt kāda konkrēta tiesību akta pieņemšanu, kā arī tiek ieviesta sadarbības un piekrišanas procedūru ieviešana, pateicoties kurām pieaug Eiropas Parlamenta ietekme lēmumu pieņemšanā ES.

6. Līgums par Eiropas Savienību (Māstrihtas līgums)⁶⁸⁶ tika parakstīts 1992.gada 7.februārī un stājās spēkā 1993.gada 1.janvārī. Ar šo līgumu tika izveidota Eiropas Savienība. Līguma galvenais mērķis bija sagatavot Eiropas Monetāro savienību un ieviest politiskas savienības elementus, piemēram, pilsonības jautājumos un vienotu ārpolitiku. Līgums kopumā iezīmē jaunu posmu procesā, kas paredz “arvien ciešāk saliedēt Eiropas tautu savienību”.

7. Amsterdams līgums grozīja Līgumu par Eiropas Savienību un Eiropas Kopienas dibināšanas līgumus, kā arī dažus ar to saistītos tiesību aktus. Tas tika parakstīts 1997.gada 2.oktobrī Amsterdamā un stājās spēkā 1999.gada 1.maijā. Tā galvenais mērķis bija reformēt ES iestādes, gatavojoties tam, ka savienībā iestāsies jaunas dalībvalstis.⁶⁸⁷

⁶⁸⁴ Līgums par vienotas eiropas kopienu padomes un vienotas eiropas kopienu komisijas izveidi (1965).

⁶⁸⁵ Vienotais Eiropas Akts (1986).

⁶⁸⁶ Līgums par Eiropas Savienību (1992).

⁶⁸⁷ Amsterdams līgums (1997).

8. **Nicas līgums** tika parakstīts 2001.gada 26.februārī, un stājās spēkā 2003.gada 1.februārī. Tā mērķis bija atkal reformēt ES iestādes, lai ES spētu efektīvi strādāt arī tad, kad tās dalībvalstu skaits 2004.gadā sasniedz 25 valstis. Būtiskākās izmaiņas skar Komisijas sastāvu, kā arī tiek ieviesta jauna balsošanas sistēma Padomē.

9. **Līgums par Konstitūciju Eiropai** tika parakstīts 2004.gada 29.oktobrī Romā. Ar šo konstitūciju līdzšinējai Eiropas Savienībai un līdzšinējai Eiropas Kopienai bija jāklūst par jaunu, vienu Eiropas Savienību, kas balstīta uz vienu vienīgu konstitucionālu līgumu. Lai Konstitucionālais līgums stātos spēkā, to bija nepieciešams ratificēt visās ES dalībvalstīs atbilstoši to nacionālajām procedūrām. Ja ratifikācijas process noritētu sekmīgi, tika paredzēts, ka Līgums stātos spēkā 2006.gada 1.novembrī. Tomēr šī konstitūcijas koncepcija ratifikācijas procesā cieta neveiksmi. Pēc sākotnēji pozitīvajiem balsojumiem 13 no 25 dalībvalstīm ES konstitucionālais līgums tika noraidīts Francijā (ar 54,68% “pret” balsu, piedaloties 69,34% balsstiesīgo iedzīvotāju) un Nīderlandē (ar 61,7% “pret” balsu, piedaloties 63% balsstiesīgo iedzīvotāju). Līdz ar to konstitūcijas nestājās spēkā.

10. **Lisabonas līgums.** Pēc ES „konstitūcijas” neveiksmes un analīzes posma gandrīz divu gadu garumā tikai 2007.gada pirmajā pusē izdevās sagatavot jaunu reformu paketi jeb reformu līgums, ar kuru, pilnībā pārņemot Māstrihtas, Amsterdamas un Nicas līgumu tradīcijas, tiek izdarīti būtiski grozījumi esošajos ES līgumos, lai palielinātu ES rīcībspēju gan pašā ES, gan attiecībās ar pārējo pasauli, nostiprinātu demokrātisko leģitimitāti un kopumā uzlabotu ES darbības efektivitāti. ES dalībvalstu un valdību vadītāji 2007.gada 13.decembrī Lisabonā līgumu svinīgi parakstīja. Tomēr arī šā līguma ratificēšanas process bija sarežģīts. Kaut arī Lisabonas līgums — atšķirībā no Konstitūcijas līguma — pārvarēja ratifikācijas šķēršļus Francijā un Nīderlandē, tomēr sākumā ratifikācija neizdevās Īrijā pirmajā referendumā 2008.gada 12.jūnijā (ar 53,4% “pret” balsu, piedaloties 53,1% balsstiesīgo iedzīvotāju). Tikai pēc dažām juridiskām garantijām par (ierobežotu) jaunā līguma darbības apjomu Īrijas pilsoņi 2009.gada oktobrī otrajā referendumā piekrita Lisabonas līgumam. Šoreiz līgums saņēma plašu Īrijas iedzīvotāju atbalstu (ar 67,1% “par” balsu, piedaloties 59% balsstiesīgo iedzīvotāju). Turklāt Īrijas referendumā veiksmīgais iznākums pavēra ceļu Lisabonas līguma veiksmīgai ratifikācijai Polijā un Čehijā, kas iepriekš bija minējušas, ka ratificēs līgumu, ja Īrija referendums būs pozitīvs, un 2009.gada 1.decembrī Lisabonas līgums stājās spēkā.⁶⁸⁸ EK Prezidents Hose Manuels Barozu pēc līguma stāšanās spēkā norādīja, ka „jaunais Lisabonas līgums Eiropas pilsoņus nostāda „Eiropas Projekta” centrā”, iezīmējot sakārtotu Eiropas pārvaldības struktūru un stabilitātes periodu.⁶⁸⁹

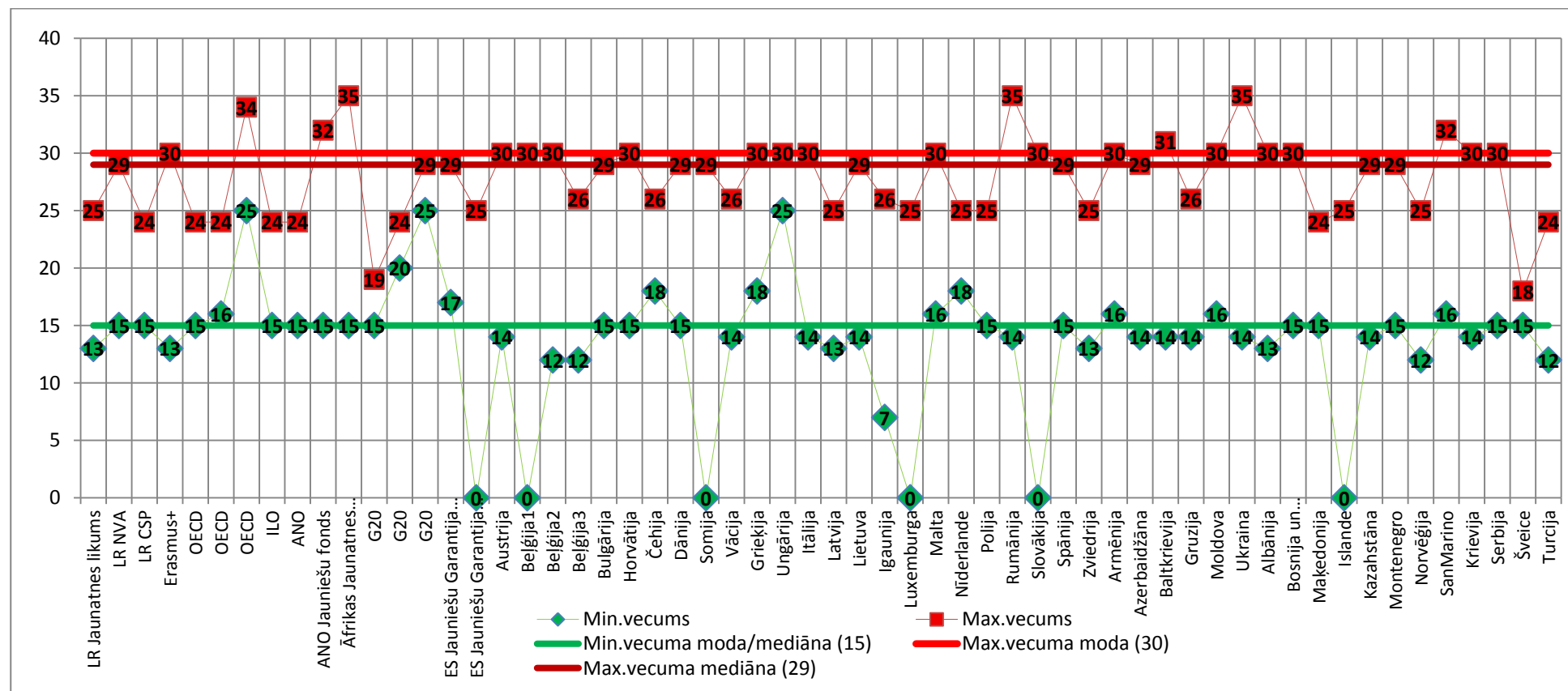
Šajos 10 galvenajos ES dibināšanas, darbības, struktūras un attīstības līgumos nav precīzu stratēģiskās plānošanas elementu, tomēr pats attīstības process, kura neatņemamas

⁶⁸⁸ Turpat, 18.lpp.

⁶⁸⁹ Eiropas Komisija (2009), Lisbon treaty - a fresh start for the EU (Lisabonas līgums – svaigs ES sākums). Pieejams tiešsaistē: http://ec.europa.eu/news/eu_explained/091201_en.htm [skatīts 04.08.2015.]

sastāvdaļas ir šie līgumi, var tikt raksturots ar tādiem stratēģiskās plānošanas elementiem, kā organizācijas misijas, vīzijas un mērķu definēšana, kuri pastarpināti ir minēti arī šajos dokumentos. Tāpat attiecībā uz klientu apkalpošanu šie līgumi nesatur mērķtiecīgus organizācijas klientu apkalpošanas modeļu elementus, tomēr atkal idejiskā līmenī visi līgumi satur atsauces un to ietekmi uz ES nācijām, tautām un pilsoņiem, kas var tikt zināmā mērā pielīdzināts mūsdienās zināmajai idejai par organizācijas orientēšanos un klientiem un to vajadzību kvalitatīvu apmierināšanu.

6.pielikums. Jauniešu vecuma kohortu definējums dažādās valstīs



0.2.attēls. Jauniešu vecuma grupu definējums (dzīves gadu kohortās) dažādās valstīs, organizācijā un to programmās

Avots: Autora izstrādāts attēls, pamatojoties uz normatīvo dokumentu izpēti^{690,691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699}

⁶⁹⁰ Jaunatnes likums: LR likums (2008). 1.pants.

⁶⁹¹ LR Centrālā statistikas pārvalde. (2014). *Jaunieši Latvijā*, 38.lpp., 136.

⁶⁹² Eiropas Parlaments un Padome. (2013). 11.12.2013. Regula (ES) Nr.1288/2013, ar ko izveido Savienības programmu izglītības, apmācības, jaunatnes un sporta jomā "Erasmus+" un atceļ Lēmumus Nr. 1719/2006/EK, Nr. 1720/2006/EK un Nr. 1298/2008/EK. *Eiropas Savienības Oficiālais Vēstnesis*, L 347/50, 20.12.2013. Skat. 2.panta 13.punktu.

⁶⁹³ OECD. (2015). *Investing in Youth: Latvia*. OECD Publishing, Paris, 170. Pieejams tiešsaistē: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264240407-en> [skatīts: 02.03.2016.]

⁶⁹⁴ OECD. (2013). *The OECD Action Plan For Youth – Giving Youth A Better Start In The Labour Market*. OECD Publishing, Paris, pp.5-6, 15. Pieejams tiešsaistē: <http://www.oecd.org/employment/Action-plan-youth.pdf> [skatīts: 02.03.2016.]

Minimālā vecuma robežas standartnovirze – 5,79079. Maksimālā vecuma robežas standartnovirze – 3,94752.

Autors ir analizējis un apkopojis tabulā jauniešu vecuma grupu definējumus dažādās valstīs, to grupās un savienībās un starptautiskajās organizācijās – visbiežākā minimālā jauniešu vecuma grupas robeža ir 15 gadi (moda un mediāna – 15 gadi, standartnovirze – 5,79079 gadi), bet visbiežākā maksimālā jauniešu vecuma grupas robeža ir 30 gadi (moda – 30 gadi, mediāna – 29 gadi, standartnovirze – 3,94752 gadi).

⁶⁹⁵ Eastern Partnership Youth Regional Unit. (2015). *Definition Of "Youth" According To Age Limits*. Kyiv, Ukraine, 13/07/2015. European Union, 6. Pieejams tiešsaistē: http://www.eapyouth.eu/sites/default/files/documents/request_4_age_limit.pdf [skatīts: 03.03.2016.]

⁶⁹⁶ UN. (2014). *Definition of Youth*. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), p.3, 3. Pieejams tiešsaistē: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/youth/factsheets/youth-definition.pdf> [skatīts: 03.03.2016.]

⁶⁹⁷ Youth Policy Press & Youth Policy Labs. (2014). *Definition of Youth*. Pieejams tiešsaistē: <http://www.youthpolicy.org/factsheets> [skatīts 03.03.2016.]

⁶⁹⁸ Eurostat. (2015). *Being young in Europe today - demographic trends*. Eurostat Statistical Books. Publications Office of the European Union, Luxembourg, p.3, 214. Pieejams tiešsaistē: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6776245/KS-05-14-031-EN-N.pdf/18bee6f0-c181-457d-ba82-d77b314456b9> [skatīts 03.03.2016.]

⁶⁹⁹ Eurostat. (2015). *Youth Unemployment*. Eurostat Statistics Explained. Pieejams tiešsaistē: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Youth_unemployment#Definition_of_unemployment_and_youth_unemployment_indicators [skatīts 03.03.2016.]

7.pielikums. Ekspertu interviju jautājumi.

Ekspertu pārstāvētās iestādes – Valsts Kanceleja, Pārresoru koordinācijas centrs, Izglītības un zinātnes ministrija

Apspriežamie jautājumi – valsts pārvaldes attīstības sistēma, tai skaitā, stratēģiskās plānošanas un politikas plānošanas sistēma.

1. Sadarbība ar PKC.
2. Vai ir skaidri identificētas valsts politikas? (veselības, imigrācijas, jaunatnes, u.c.)
3. Hierarhija:
 - 3.1. Attīstības plānošanas – Politikas plānošana – Stratēģijas plānošana
 - 3.2. Latvijas izaugsmes modelis: cilvēks pirmajā vietā
 - 3.3. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija, Latvija 2030
 - 3.4. NAP
 - 3.5. Attīstības plānošanas sistēmas likums
 - (3) Vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti ilgtermiņa attīstības plānošanas dokumentiem. Īstermiņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti vidēja termiņa attīstības plānošanas dokumentiem.
 - (4) Vietējā līmeņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti reģionālā un nacionālā līmeņa attīstības plānošanas dokumentiem. Reģionālā līmeņa attīstības plānošanas dokumenti ir hierarhiski pakārtoti nacionālā līmeņa attīstības plānošanas dokumentiem.
4. Saistība ar ES2020.
 - 4.1. Vai tikai caur LNRP?
5. Kas notiek pēc Vidēja termiņa stratēģiskās un budžeta plānošanas koncepcijas?
 - 5.1. Vai tā vēl ir spēkā?
 - 5.2. Vai ministrijas izstrādā darbības stratēģijas?
6. Izmantotās pieredzes, prakses, teorijas?
 - 6.1. Anglija?
 - 6.2. *Participative inquiry*
7. „Mazas” valsts priekšrocības:
 - 7.1. Cik tālu „niedzās” valsts stratēģiskā (politikas) plānošana?
 - 7.2. Vai tā aizsniedz līdz publisko (valsts) pakalpojumu saņēmējam?
 - 7.3. Vai un kāda mērā nacionālā stratēģiskā plānošana ir saistoša pašvaldībām? Kā tas tiek nodrošināts?
8. Valsts pārvaldes klientu loma, nozīme, vieta, apmierinātības pētīšana? Pētījumi?
 - 8.1. Valsts pārvaldes klientu segmentēšana?
 - 8.2. Vajadzību izpēte?
 - 8.3. Apmierinātības pētījumi, vērtējumi?
9. Jaunatne kā valsts stratēģiskās plānošanas mērķauditorija?
 - 9.1. Kuros galvenajos dokumentos tā parādās un kāds ir galvenais konteksts?
 - 9.2. Šīs grupas nozīmība un gaidas no šīs grupas?
10. Kā notiek nacionālo stratēģiju un valsts politiku īstenošanas un atbilstības vērtēšana?
11. Citi pētījumi – stratēģiskās plānošanas, politikas plānošanas un valsts pārvaldes klientu apkalpošanas jomā?

7. pielikuma turpinājums. Ekspertu interviju jautājumi.

Ekspertu pārstāvētās iestādes – Valsts Kanceleja, Pārresoru koordinācijas centrs, Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija

Apspriežamie jautājumi

- 1) Kāpēc pāriet uz publisko pakalpojumu? – bija funkcijas, uzdevumi, tiesības, pienākumi.
- 2) Kas ir galvenā projekta mērķauditorija?
- 3) Klienta jēdziens un klientu apkalpošana valsts pārvaldē, klientu segmentēšana.
 - a. Termiņi – indivīds, sabiedrība, pakalpojumu saņēmējs. Man jāpamato klients.
 - b. Kas ir klients?
 - c. Pakalpojums – funkcija? Kāda loma un nākotne ir portālam Latvija.lv.
 - d. Apkalpošana – pakalpojumu nodrošināšana?
 - e. Klientu segmentēšana, klientu mērķu grupas – pa ministriju nozarēm, politikām, kā savādāk?
- 4) Publisko pakalpojumu koncepcijas normatīvā bāze.
 - a. Kurš ir augstākais dokuments?
 - b. Vai un kāda ir saistība ar Cilvēks 1.vietā, Latvija2030, NAP?
 - c. Publisko pakalpojumu sistēmas attīstības modeļa izstrādes materiāli (mājas lapā tikai dažu pakalpojumu grupas izvērtējums)
- 5) Klientu apkalpošanas un publisko pakalpojumu saistība ar valsts un ES stratēģisko plānošanu.
- 6) VARAM un citu ministriju, padotības iestāžu loma. Valsts Kanceleja, PKC, VARAM. VK bija kā pasūtītājs, tad VARAM pārņēma.
- 7) Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētīšana. Citi klientu pētījumi.
- 8) Jaunieši kā klienti. Jauniešu loma, nozīmīgums.
- 9) Izmantotās pieredzes no citām valstīm un organizācijām e-pārvaldes un publisko pakalpojumu koncepcijas plānošanā, īstenošanā.
- 10) Vienas pieturas aģentūras.

8.pielikums. Ekspertu saraksts autora veiktajās intervijās

1. Eva Upīte, LR Valsts kancelejas Valsts pārvaldes attīstības departamenta vadītāja, Valsts kancelejas direktora vietniece valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības jautājumos.
2. Ģirts Blumers, LR Valsts kancelejas Valsts pārvaldes attīstības departamenta vadītājas vietnieks.
3. Jānis Glazkovs, LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Publisko pakalpojumu departamenta Vienas pieturas aģentūras nodaļas vadītājs.
4. Diāna Sīmansone, LR Izglītības un zinātnes ministrijas Politikas koordinācijas departamenta Jaunatnes politikas nodaļa.
5. Gatis Ozols, LR Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas Publisko pakalpojumu departamenta Elektronisko pakalpojumu nodaļas nodaļas vadītājs.
6. Pēteris Vilks, LR Pārresoru koordinācijas centra Attīstības plānošanas nodaļas vadītājs.
7. Jānis Zvīgulis, LR Pārresoru koordinācijas centra Attīstības plānošanas nodaļas konsultants.
8. Andris Grafs, Jaunatnes politikas institūta dibinātājs un biedrs, Jaunatnes konsultatīvās padomes vadītājs.
9. Agnija Jansone, Eiropas Jaunatnes Foruma vadītāja, Latvijas Skautu un Gaidu Centrālās organizācijas vadītāja.
10. Šubevica Inese, Latvijas Jaunatnes Padome valdes locekle.
11. Ričards Šturns (Richar Sturn), Univ.- Prof. Dr., Grācas Universitātes (Austrija), Publiskās Ekonomikas Institūta vadītājs, Grācas Šumpētera Centra vadītājs.

9.pielikums. Pētījuma aptaujas anketa

Labdien!

Mans vārds ir Romāns Putāns. Doktorantūras studiju ietvaros Latvijas Universitātē veicu pētījumu par sabiedrības jaunatnes paaudzes – Jūsu – un esošo valsts pārvaldes vadītāju apziņas potenciālu valsts pārvaldes attīstībā. Citiem vārdiem sakot - pētu iespējamo sakrītību starp vienas grupas plāniem un otras grupas ekspektācijām jeb gaidām.

Esošajā pārmaiņu laikā Jūs, manuprāt, esat sabiedrības zelta daļa. Visi saprot, ka papildus ekonomiskajām pārmaiņām un informācijas tehnoloģiju attīstībai, valsts pārvaldē ir nepieciešamas arī jaunas idejas, jauni cilvēki, jaunas darba metodes. Lai arī valstsvīru komunikācijā ar sabiedrību tas parādās ļoti virspusēji, tomēr tieši Jūsu viedoklis šobrīd ir ļoti svarīgs. Politikī un amatpersonas nereti pauž viedokli, ka „jaunatne ir mūsu nākotne”, ar to domājot nākamās paaudzes cilvēkus, kuri ar laiku stāsies esošo valstsvīru vietā. Kādas ir Jūsu domas par to?

Lūdzu Jūs veltīt aptuveni 7 min laika un aizpildīt šo anketu. Jūsu atbildes būs anonīmas un visi dati tiks izmantoti tikai apkopotā veidā.

Iepriekš pateicos par Jūsu dalību pētījumā un vēlu veiksmi Jūsu mācībās, studijās un panākumus dzīvē!

Ar cieņu

Romāns Putāns

LU doktorants

* Required

Lūdzu atzīmējiet, cik lielā mērā piekrītat vai nepiekrītat zemāk dotajiem apgalvojumiem. Ir svarīgs Jūsu personiskais viedoklis.

1-pilnīgi nepiekrītu ... 10-pilnīgi piekrītu.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Pilnīgi nepiekrītu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pilnīgi piekrītu |

Apgalvojumi par plāniem.

1. Es piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne" *
2. Es uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne *
3. Es gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē *
4. Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību *
5. Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē (ārsts, skolotājs, policists utml.) *
6. Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā *
7. Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās *
8. Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.) *

9. Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās *

10. Citi plāni - gribētu piedalīties valsts pārvaldes attīstībā kādā citā veidā (ja ir, lūdzu uzrakstiet) Šeit Jūs varat arī komentēt vai argumentēt savus iepriekšējos vērtējumus.

Motivējošie faktori

Lūdzu atzīmējiet, cik lielā mērā piekrītat vai nepiekrītat zemāk minētajiem apgalvojumiem. Ir svarīgs Jūsu personiskais viedoklis. (1-pilnīgi nepiekrītu ... 10-pilnīgi piekrītu)

11. Man ir pienākuma apziņa pret valsti *

12. Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē *

13. Man ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē *

14. Citi motivējoši faktori (ja ir, lūdzu uzrakstiet) Šeit Jūs varat arī komentēt vai argumentēt savus iepriekšējos vērtējumus.

Demotivējošie faktori

Lūdzu atzīmējiet, cik lielā mērā piekrītat vai nepiekrītat zemāk minētajiem apgalvojumiem. Ir svarīgs Jūsu personiskais viedoklis. (1-pilnīgi nepiekrītu ... 10-pilnīgi piekrītu)

15. Man nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā *

16. Man nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt *

17. Man ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi *

18. Man ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi *

19. Darbs valsts pārvaldē nav prestižs *

20. Citi demotivējoši faktori (ja ir, lūdzu uzrakstiet) Šeit Jūs varat arī komentēt vai argumentēt savus iepriekšējos vērtējumus.

Salīdzinošie faktori

Lūdzu atzīmējiet, cik lielā mērā piekrītat vai nepiekrītat zemāk minētajiem apgalvojumiem. Ir svarīgs Jūsu personiskais viedoklis. (1-pilnīgi nepiekrītu ... 10-pilnīgi piekrītu)

21. Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā *

22. Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā *

23. Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā *

24. Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā *

25. Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā *

26. Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā *

27. Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfēra - vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta *

28. Es īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu *

Faktoru nozīmība

Lūdzu norādiet, cik svarīgi Jums būtu zemāk norādītie faktori, strādājot valsts pārvaldē. Ir svarīgs Jūsu personiskais viedoklis. (1- Pavisam nesvarīgs ... 10- Ļoti svarīgs)

29. Atalgojums *

30. Prestižs *

31. Karjeras izaugsmes iespējas *

32. Ir svarīgi, lai darbs man ir interesants *

33. Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana *

34. Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās *

35. Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību *

36. Citi nozīmīgi faktori (ja ir, lūdzu norādiet).

Pēdējie jautājumi

37. Dzimums

- Vīrietis
- Sievieta

38. Vecums

- 18-20
- 21-26
- 27-30
- 31-32
- cits

39. Izglītība

- Mācos vidusskolā; vidējā vai vidējā profesionālā izglītība
- 1.līmeņa profesionālā augstākā izglītība (koledžas)
- 2.līmeņa profesionālā augstākā izglītība
- Bakalaura studijas
- Iegūts bakalaura grāds
- Maģistra studijas
- Iegūts maģistra grāds
- Doktorantūras studijas
- Iegūts doktora grāds
- Cita

40. Izglītības joma * Lūdzu norādiet izglītības jomu, izvēloties to no saraksta

41. Mācību vai studiju vieta Lūdzu norādiet pilsētu vai novadu, izvēloties to no saraksta.

42. Dzīvesvieta Lūdzu norādiet pilsētu vai novadu, izvēloties to no saraksta.

43. Darba joma

- Nestrādāju
- Meklēju darbu
- Strādāju valsts sektorā
- Strādāju nevalstiskā organizācijā
- Nodarbojos ar tirdzniecību
- Strādāju finanšu sektorā

- Strādāju izglītības iestādē
- Strādāju pakalpojumu sfērā
- Strādāju ražošanas uzņēmumā
- Cits

44. Amata specifika Ja šobrīd nestrādājat, lūdzu norādiet amata specifiku iepriekšējā darba vietā vai pārejiet pie nākamā jautājuma.

- Darbinieks, speciālists, eksperts, konsultants
- Vidēja līmeņa vadītājs
- Augsta līmeņa vadītājs
- Uzņēmējs
- Pašnodarbinātais
- Cits

45. Darba vieta ģeogrāfiski (ja strādājat) Lūdzu norādiet pilsētu vai novadu, kur atrodas Jūsu darba vieta. Ja nestrādājat, lūdzu pārejiet pie nākamā jautājuma.

46. Dalība sabiedriskajās organizācijās * Vai esat (šobrīd vai kādreiz iepriekš) iesaistījies kādā jaunatnes politikas organizācijā vai skolēnu un studentu tiesību pārstāvēšanas organizācijās, piemēram, padomēs, pašpārvaldēs, domēs, savienībās?

- Neesmu iesaistījies nevienā sabiedriskā organizācijā
- Darbojos skolēnu organizācijā
- Darbojos studentu organizācijā
- Darbojos jaunatnes politikas organizācijā
- Cits

Patriotisms.

Patriotisms (no grieķu: patriotēs līdzpilsonis, kas nāk no patris: dzimtene, tēvzeme) ir savas dzimtenes, valsts mīlestība, kā arī darbošanās tās labā, aizstāvot to kā darbos, tā arī vārdos.

Lūdzu atzīmējiet, cik lielā mērā piekrītat vai nepiekrītat zemāk minētajiem apgalvojumiem. Ir svarīgs Jūsu personiskais viedoklis. (1-pilnīgi nepiekrītu ... 10-pilnīgi piekrītu)

47. Vai uzskatāt, ka, strādājot valsts pārvaldē, cilvēks ir vairāk noskaņots patriotiski?

48. Vai uzskatāt sevi par patriotiski noskaņotu?

Paldies par laiku, ko veltījāt anketas aizpildīšanai un Jūsu viedokli. Tas būs ļoti noderīgs pētījumā!

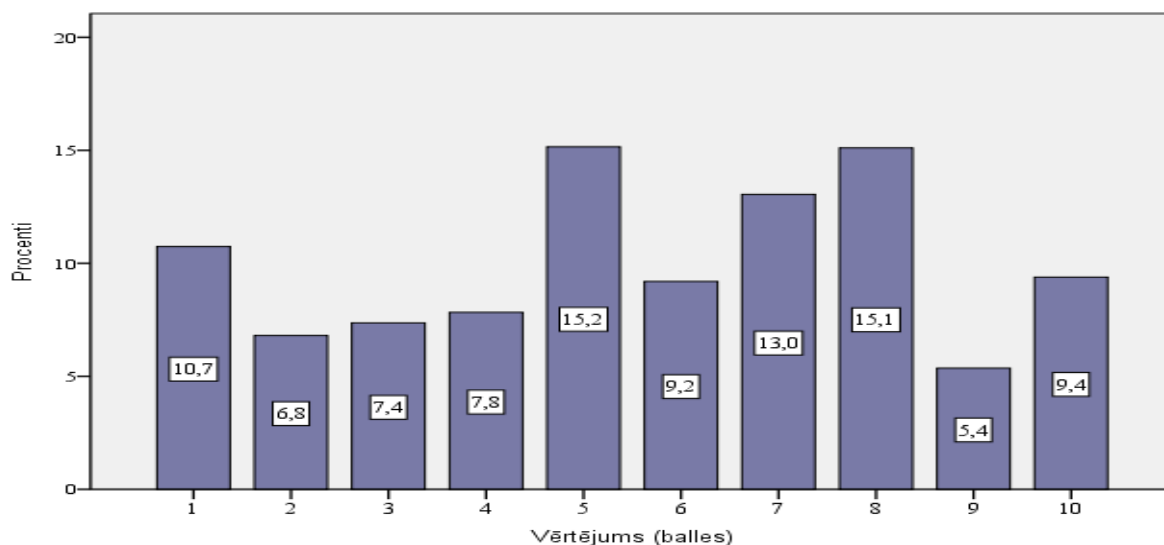
Ja vēlaties iepazīties ar pētījuma galvenajiem secinājumiem, lūdzu, rakstiet uz romansputans@gmail.com.

10.pielikums. Empīriskā pētījuma izlases kopas raksturojums

| Jautājums | Atbilžu varianti | Atbilžu procentuālais sadalījums |
|---|---|----------------------------------|
| 37. Dzimums | Sieviete | 56% |
| | Vīrietis | 44% |
| 38. Vecums | 18-20 | 18% |
| | 21-26 | 33% |
| | 27-30 | 35% |
| | 31-32 | 14% |
| 39. Izglītība | Vidusskola | 7% |
| | Bakalaura vai profesionālās studijas | 53% |
| | Bakalaura vai profesionālā izglītība | 12% |
| | Maģistra studija | 11% |
| | Maģistra grāds | 15% |
| | Doktorantūras studijas | 1% |
| | Doktora grāds | 0% |
| 40. Izglītības joma | Ekonomika, Vadībzinātne | 45% |
| | Politikas vai tiesību zinātne | 7% |
| | IT, Datorzinātne | 4% |
| | Komunikācijas | 7% |
| | Socioloģija | 3% |
| | Valodniecība | 3% |
| | Vidusskola | 4% |
| | Citas nozares | 27% |
| 43. Darba joma | Nestrādā | 27% |
| | Meklē darbu | 16% |
| | Valsts sektors | 11% |
| | Pakalpojumu sektors | 14% |
| | NVO | 7% |
| | Cits (tirdzniecība, finanšu sektors, izglītība, reklāma u.c.) | 25% |
| 44. Amata līmenis | Darbinieks, eksperts, speciālists | 68% |
| | Vidēja līmeņa vadītājs | 13% |
| | Augsta līmeņa vadītājs | 2% |
| | Uzņēmējs | 3% |
| | Pašnodarbināts | 7% |
| | Cits (praktikants, brīvprātīgais darbs u.c.) | 8% |
| 46. Dalība sabiedriskajās organizācijās | Nav iesaistīts | 48% |
| | Studentu organizācija | 28% |
| | Jaunatnes politikas organizācija | 9% |
| | Cits | 15% |

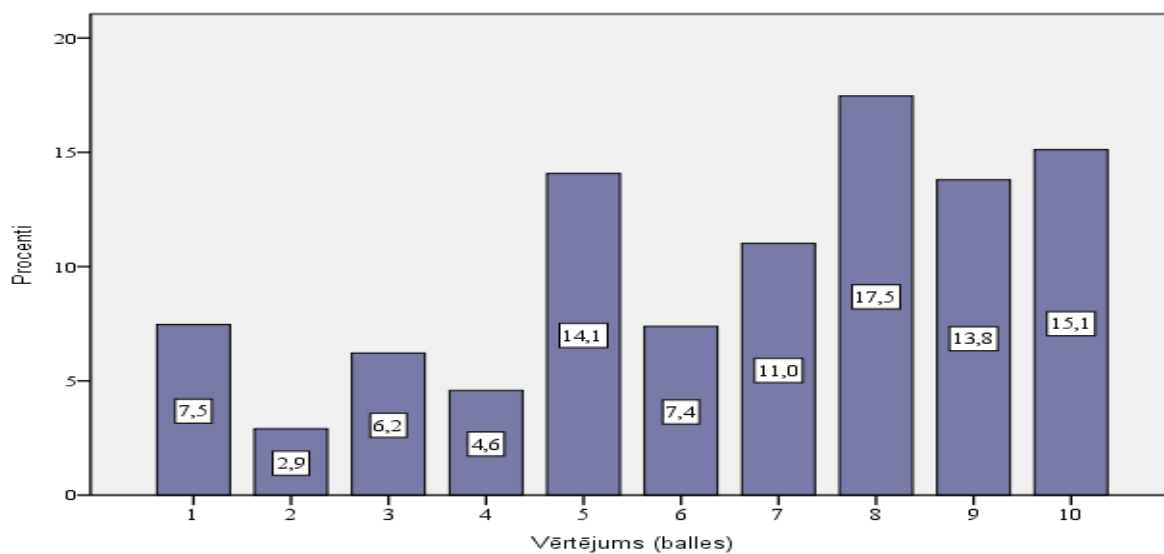
11.pielikums. Aptaujas rezultāti

11.1. pielikums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē”

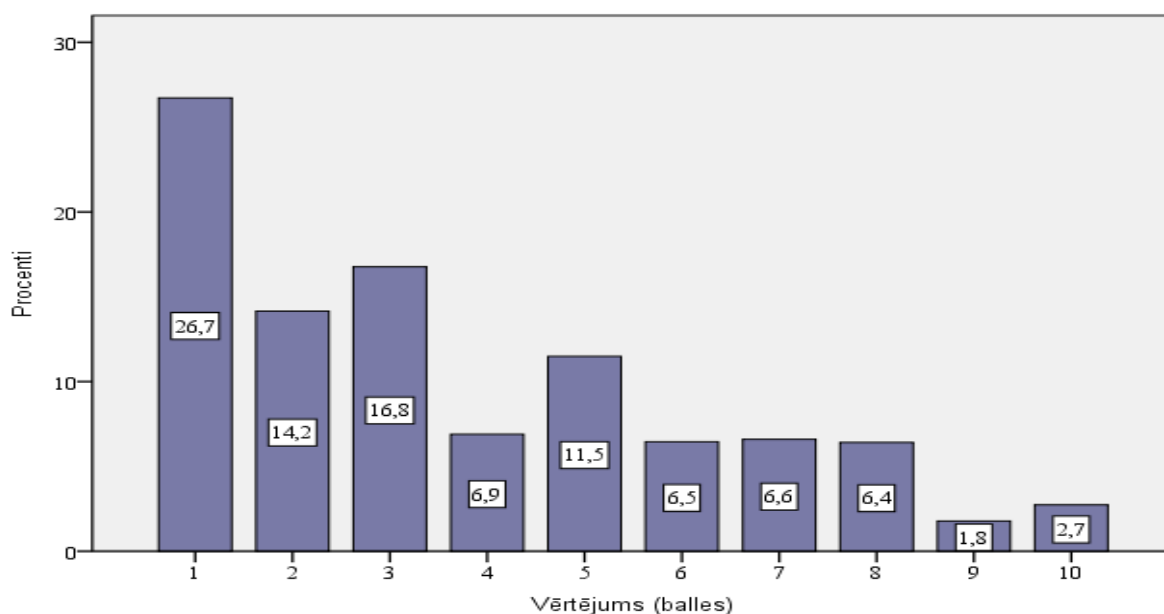
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību”

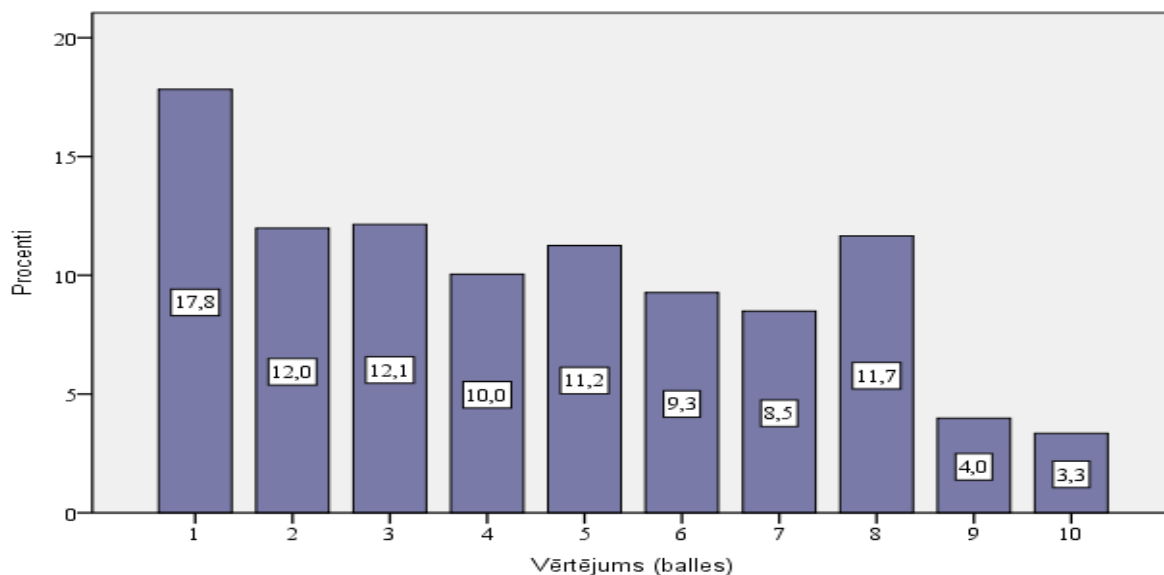
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.1. pielikuma turpinājums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē”

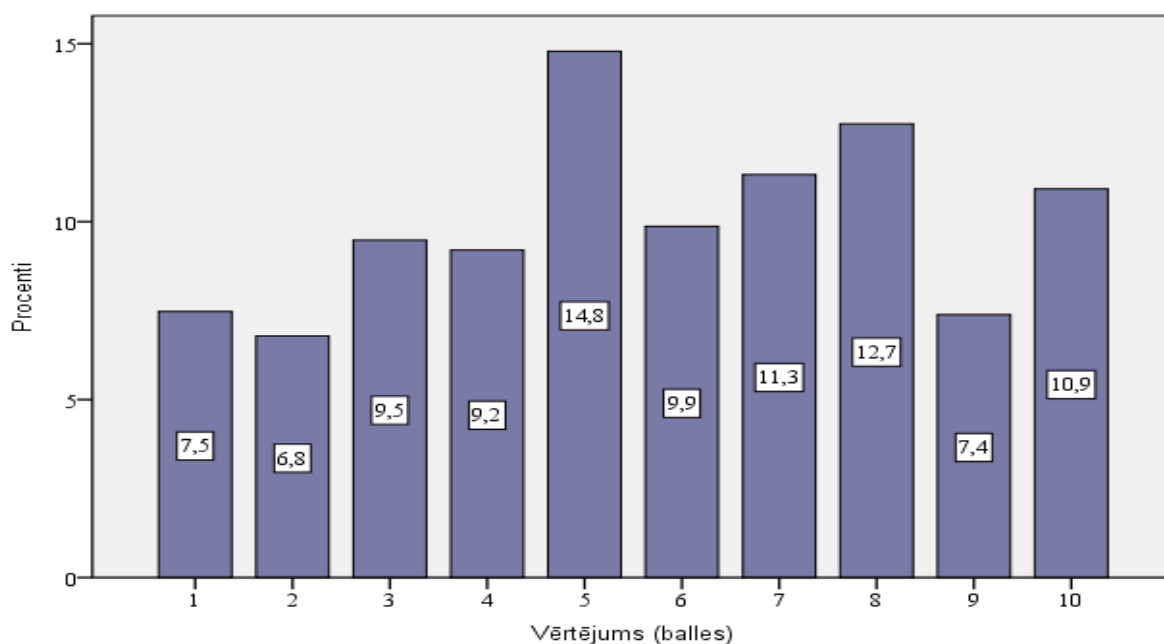
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā”

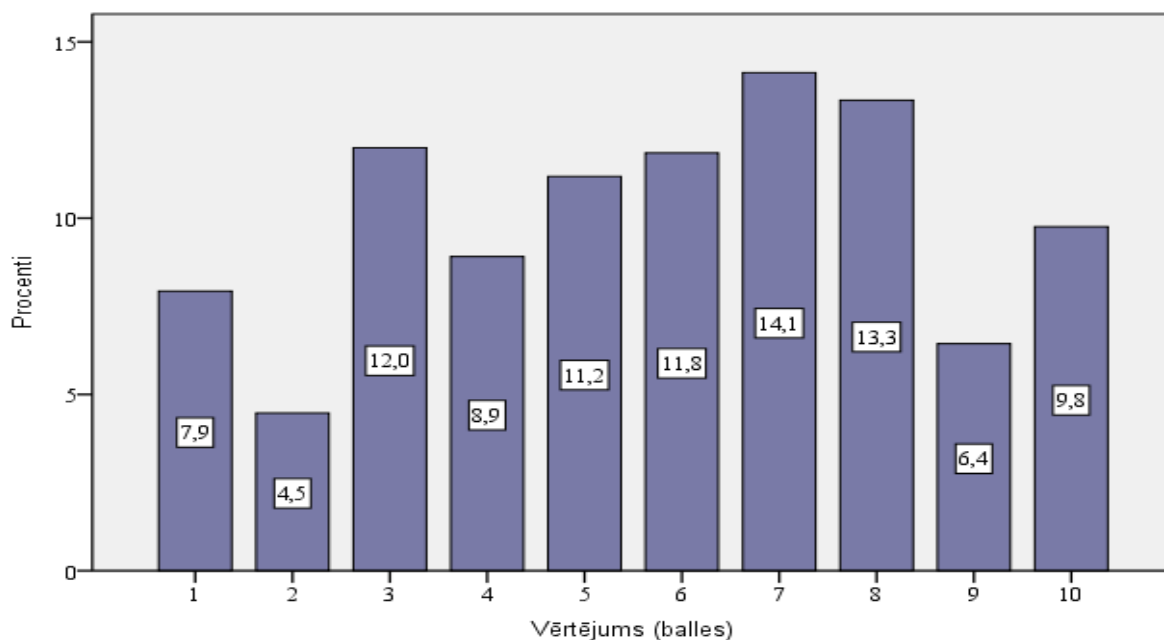
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.1. pielikuma turpinājums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās”

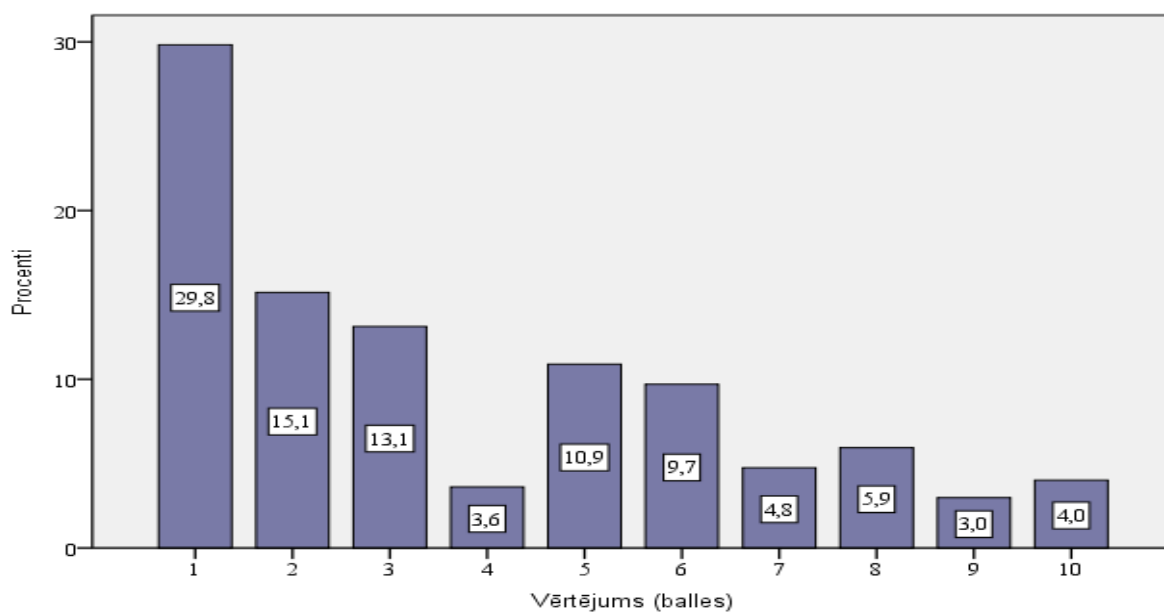
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.1. pielikuma turpinājums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Galvenie statistiskie raksturotāji respondentu vērtējumiem apgalvojumiem par nākotnes plāniem

| Apgalvojumi | Aritmētiskais vidējais | Aritmētiskā vidējā standartklūda | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Variācijas apjoms | Minimums | Maksimums |
|---|------------------------|----------------------------------|---------|------|-----------------|-------------------|----------|-----------|
| Piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne | 8,71 | 0,043 | 9 | 10 | 1,599 | 9 | 1 | 10 |
| Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne | 7,97 | 0,053 | 8 | 10 | 1,983 | 9 | 1 | 10 |
| Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | 5,63 | 0,073 | 6 | 5 | 2,737 | 9 | 1 | 10 |
| Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | 6,57 | 0,073 | 7 | 8 | 2,713 | 9 | 1 | 10 |
| Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē | 3,70 | 0,068 | 3 | 1 | 2,545 | 9 | 1 | 10 |
| Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | 4,52 | 0,072 | 4 | 1 | 2,693 | 9 | 1 | 10 |
| Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | 5,77 | 0,072 | 6 | 5 | 2,704 | 9 | 1 | 10 |
| Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos | 5,77 | 0,071 | 6 | 7 | 2,648 | 9 | 1 | 10 |
| Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | 3,74 | 0,073 | 3 | 1 | 2,725 | 9 | 1 | 10 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.2. pielikums

Manīgo sadalījuma atbilstības normālam sadalījumam pārbaude, Kolmogorova-Smirnova tests

| | | Piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne | Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne |
|---|----------------------|---|---------------------------------------|
| Parametri (<i>Normal Parameters</i>) | Aritmētiskā vidējais | 8,68 | 8,04 |
| | Standartnovirze | 1,608 | 1,953 |
| Visekstrēmākās atšķirības (<i>Most Extreme Differences</i>) | Absolūta | ,227 | ,185 |
| | Pozitīva | ,205 | ,158 |
| | Negatīva | -,227 | -,185 |
| Kolmogorova-Smirnova Z tests (<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>) | | 7,581 | 6,185 |
| Nozīmības līmenis (abpusējs) <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i> | | ,000 | ,000 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.3. pielikums

Hī kvadrāta tests, divu izlašu salīdzināšanai

| Test Statistics | | |
|---|---|---------------------------------------|
| | Piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne | Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne |
| Hī kvadrāts (<i>Chi-Square</i>) | 1641,523 | 1031,697 |
| Brīvības pakāpju skaits (<i>df</i>) | 8 | 9 |
| Nozīmības līmenis. (<i>Asymp. Sig.</i>) | ,000 | ,000 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.4. pielikums

Galvenie statistiskie raksturotāji respondentu vērtējumiem apgalvojumiem pa darbības jomām

| Darba jomas | Statistiskie rādītāji | Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē | Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos | Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās |
|---------------|------------------------|--|---|---|---|--|---|---|
| Izglītība | Skaitis | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 |
| | Aritmētiskais vidējais | 6 | 5 | 4 | 7 | 6 | 7 | 4 |
| | Mediāna | 7 | 5 | 5 | 9 | 7 | 7 | 2 |
| | Moda | 7 | 5 | 1 | 10 | 7 | 5 | 1 |
| | Standardnovirze | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 |
| Finanses | Skaitis | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 | 92 |
| | Aritmētiskais vidējais | 5 | 7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| | Mediāna | 5 | 8 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| | Moda | 5 | 8 | 2 | 8 | 5 | 3 | 3 |
| | Standardnovirze | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Meklēju darbu | Skaitis | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 | 156 |
| | Aritmētiskais vidējais | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | 4 |
| | Mediāna | 7 | 7 | 3 | 4 | 6 | 5 | 4 |
| | Moda | 8 | 8 | 1 | 3 | 8 | 10 | 5 |
| | Standardnovirze | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |

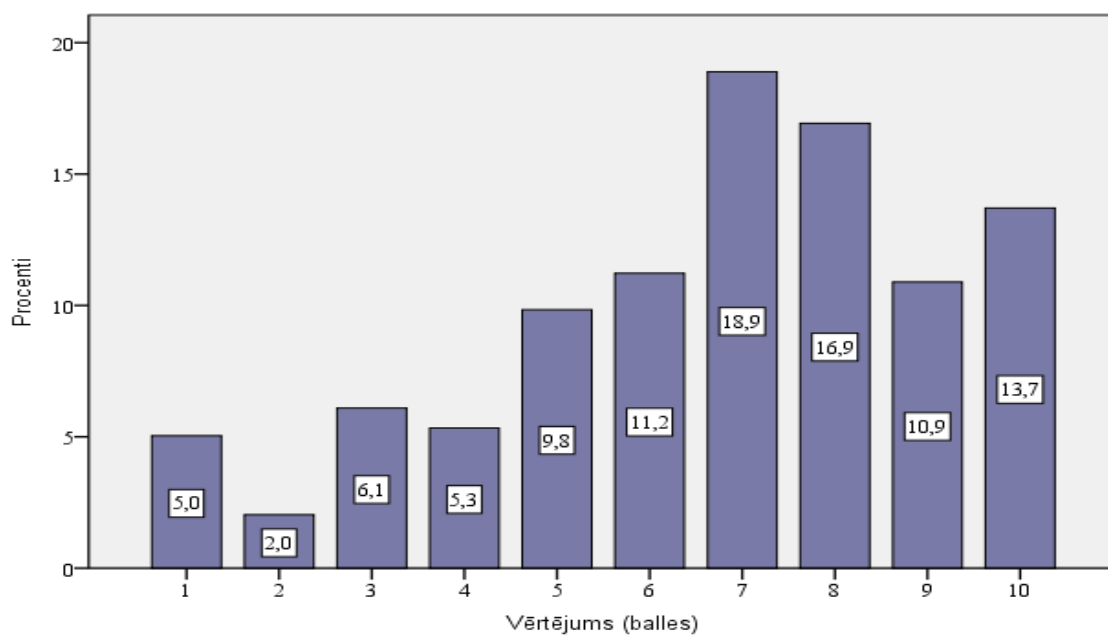
| Darba jomas | Statistiskie rādītāji | Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē | Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos | Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās |
|------------------|------------------------|--|---|---|---|--|---|---|
| | virze | | | | | | | |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Nestrādāju | Skaitis | 264 | 264 | 264 | 264 | 264 | 264 | 264 |
| | Aritmētiskais vidējais | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 |
| | Mediāna | 6 | 7 | 3 | 4 | 6 | 6 | 3 |
| | Moda | 7 | 8 | 1 | 1 | 8 | 7 | 1 |
| | Standardnovirze | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| NVO | Skaitis | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 | 88 |
| | Aritmētiskais vidējais | 5 | 7 | 4 | 4 | 8 | 6 | 4 |
| | Mediāna | 6 | 8 | 3 | 5 | 9 | 6 | 4 |
| | Moda | 7 | 10 | 1 | 5 | 10 | 4 | 7 |
| | Standardnovirze | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Pakalpojumu joma | Skaitis | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 |
| | Aritmētiskais vidējais | 5 | 7 | 4 | 4 | 5 | 6 | 4 |
| | Mediāna | 6 | 8 | 3 | 4 | 5 | 6 | 2 |
| | Moda | 1 | 9 | 3 | 1 | 5 | 6 | 1 |
| | Standardnovirze | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| Darba jomas | Statistiskie rādītāji | Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē | Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos | Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās |
|--------------------|------------------------|--|---|---|---|--|---|---|
| | virze | | | | | | | |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Publiskais sektors | Skaitis | 273 | 273 | 273 | 273 | 273 | 273 | 273 |
| | Aritmētiskais vidējais | 7 | 6 | 4 | 5 | 6 | 6 | 4 |
| | Mediāna | 8 | 5 | 3 | 5 | 5 | 6 | 3 |
| | Moda | 8 | 5 | 1 | 8 | 5 | 8 | 1 |
| | Standardnovirze | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Ražošana | Skaitis | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| | Aritmētiskais vidējais | 4 | 8 | 3 | 4 | 5 | 6 | 3 |
| | Mediāna | 4 | 9 | 2 | 4 | 4 | 6 | 2 |
| | Moda | 1 | 10 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| | Standardnovirze | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Minimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Tirdzniecība | Skaitis | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 | 96 |
| | Aritmētiskais vidējais | 4 | 8 | 3 | 4 | 6 | 6 | 3 |
| | Mediāna | 4 | 8 | 2 | 3 | 5 | 6 | 3 |
| | Moda | 5 | 8 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 |
| | Standardnovirze | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 |

| Darba jomas | Statistiskie rādītāji | Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē | Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos | Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās |
|-------------|-----------------------|--|---|---|---|--|---|---|
| | virze | | | | | | | |
| | Minimums | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Maksimums | 10 | 10 | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 |

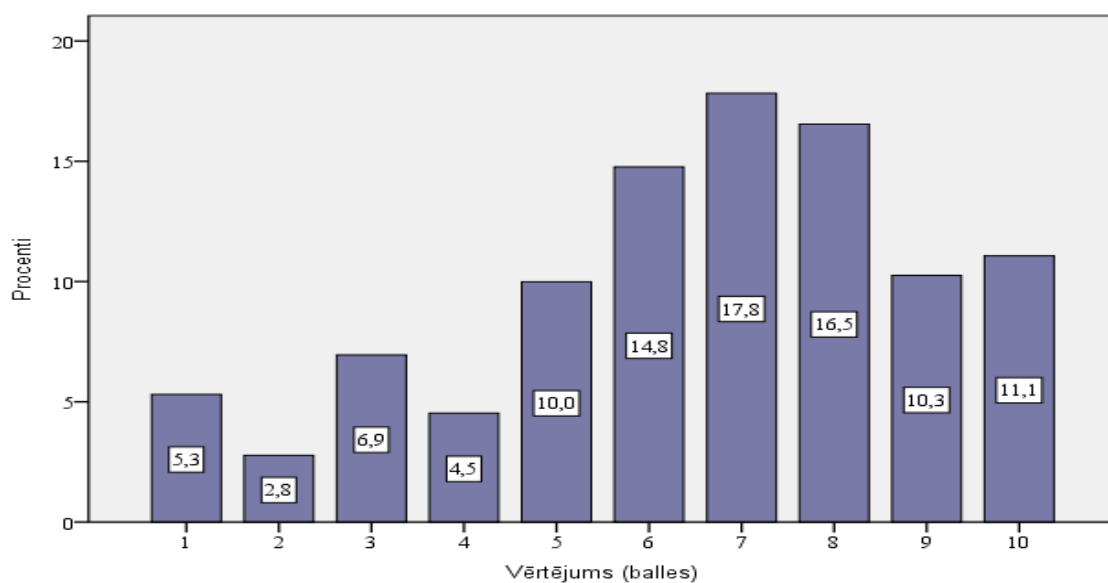
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.5. pielikums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Ir pienākuma apziņa pret valsti”

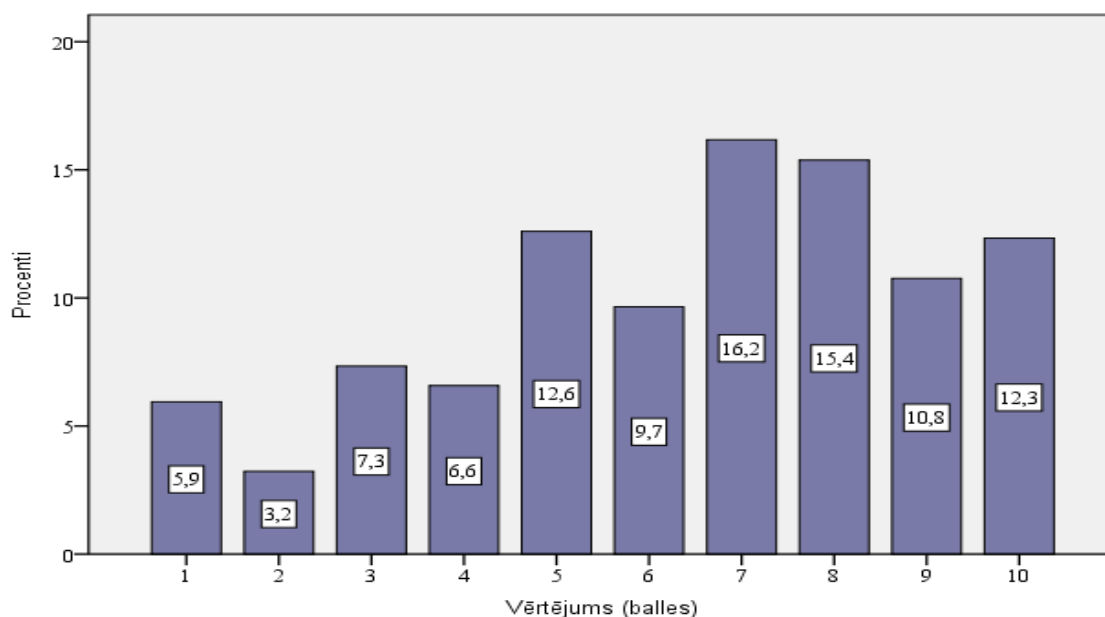
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.5. pielikuma turpinājums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Galvenie statistiskie raksturotāji respondentu vērtējumiem apgalvojumiem par motivējošiem faktoriem darbam valsts pārvaldē

| | Ir pienākuma apziņa pret valsti | Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | Ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē |
|----------------------------------|---------------------------------|---|---|
| Aritmētiskais vidējais | 6,68 | 6,48 | 6,38 |
| Aritmētiskā vidējā standartklūda | 0,066 | 0,065 | 0,069 |
| Mediāna | 7 | 7 | 7 |
| Moda | 7 | 7 | 7 |
| Standartnovirze | 2,455 | 2,445 | 2,575 |
| Variācijas apjoms | 9 | 9 | 9 |
| Minimums | 1 | 1 | 1 |
| Maksimums | 10 | 10 | 10 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.6. pielikums

**Sakarības ciešums starp motivējošiem faktoriem un nākotnes plāniem (korelāciju
analīzes rezultāti)**

| | | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | V10 | V11 | V12 |
|---|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| V1. Piekrītu apgalvojuma m "Jaunatne ir valsts nākotne | Pīrsona korel. koef. | 1 | ,444** | ,188** | ,067* | -,014 | ,093** | ,182** | ,157** | ,034 | ,191** | ,215** | ,115** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | | ,000 | ,000 | ,012 | ,594 | ,001 | ,000 | ,000 | ,206 | ,000 | ,000 | ,000 |
| V2. Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne | Pīrsona korel. koef. | ,444** | 1 | ,275** | ,344** | ,072** | ,099** | ,237** | ,258** | ,302** | ,454** | ,425** | ,353** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,007 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| V3. Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Pīrsona korel. koef. | ,188** | ,275** | 1 | -,067* | ,327** | ,301** | ,279** | ,235** | ,365** | ,339** | ,469** | ,355** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | | ,012 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| V4. Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Pīrsona korel. koef. | ,067* | ,344** | -,067* | 1 | -,025 | -,022 | ,163** | ,099** | ,260** | ,191** | ,204** | ,230** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,012 | ,000 | ,012 | | ,346 | ,407 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| V5. Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē (ārsts, skolotājs, policists utml.) | Pīrsona korel. koef. | -,014 | ,072** | ,327** | -,025 | 1 | ,242** | ,179** | ,126** | ,091** | ,198** | ,137** | ,069* |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,594 | ,007 | ,000 | ,346 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,010 |
| V6. Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Pīrsona korel. koef. | ,093** | ,099** | ,301** | -,022 | ,242** | 1 | ,256** | ,214** | ,091** | ,198** | ,269** | ,240** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,001 | ,000 | ,000 | ,407 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| V7. Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Pīrsona korel. koef. | ,182** | ,237** | ,279** | ,163** | ,179** | ,256** | 1 | ,377** | ,279** | ,315** | ,341** | ,321** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| V8. Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos | Pīrsona korel. koef. | ,157** | ,258** | ,235** | ,099** | ,126** | ,214** | ,377** | 1 | ,247** | ,254** | ,259** | ,332** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

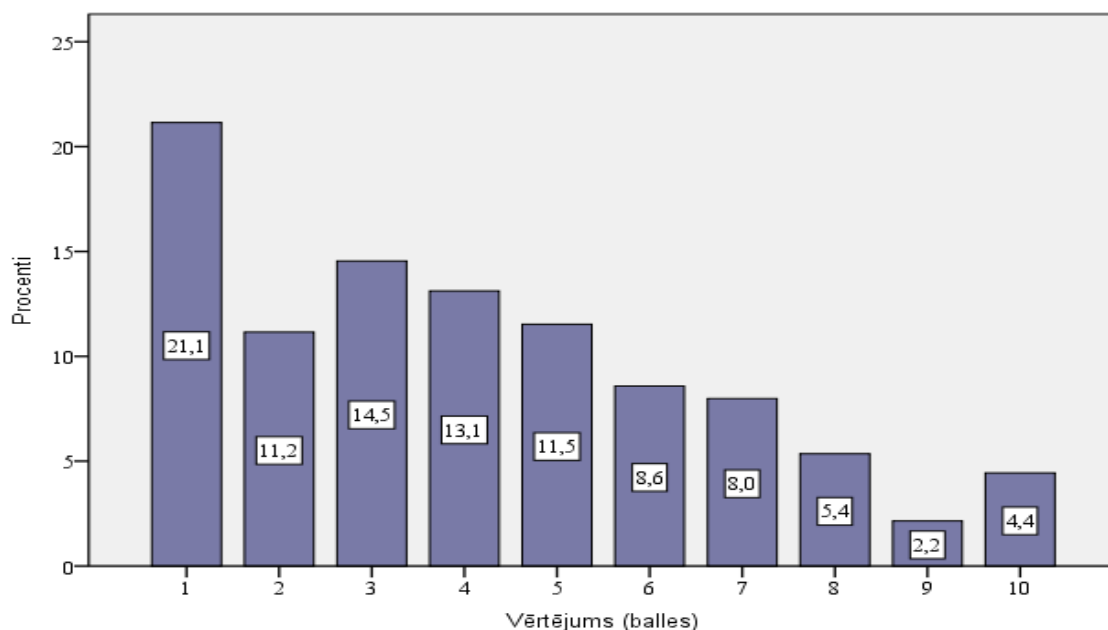
| | | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | V10 | V11 | V12 |
|---|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.) | mības līmenis (abpu- sējs) | | | | | | | | | | | | |
| V9. Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | Pīrsona korel. koef. | ,034 | ,302** | ,365** | ,260** | ,091** | ,091** | ,279** | ,247** | 1 | ,202** | ,400** | ,465** |
| | Nozī- mības līmenis (abpu- sējs) | ,206 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,001 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| V10. Ir pienākuma apziņa pret valsti | Pīrsona korel. koef. | ,191** | ,454** | ,339** | ,191** | ,198** | ,198** | ,315** | ,254** | ,202** | 1 | ,561** | ,372** |
| | Nozī- mības līmenis (abpu- sējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| V11. Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | Pīrsona korel. koef. | ,215** | ,425** | ,469** | ,204** | ,137** | ,269** | ,341** | ,259** | ,400** | ,561** | 1 | ,670** |
| | Nozī- mības līmenis (abpu- sējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| V12. Ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē | Pīrsona korel. koef. | ,115** | ,353** | ,355** | ,230** | ,069* | ,240** | ,321** | ,332** | ,465** | ,372** | ,670** | 1 |
| | Nozī- mības līmenis (abpu- sējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,010 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

* – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,05$;

** – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,01$.

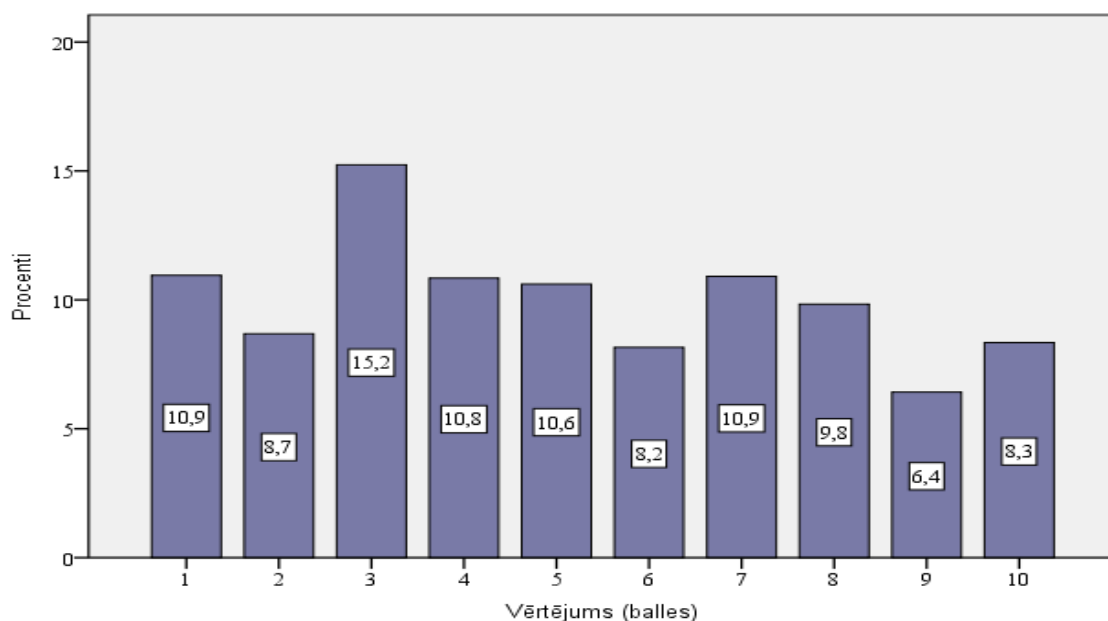
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.7. pielikums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā”

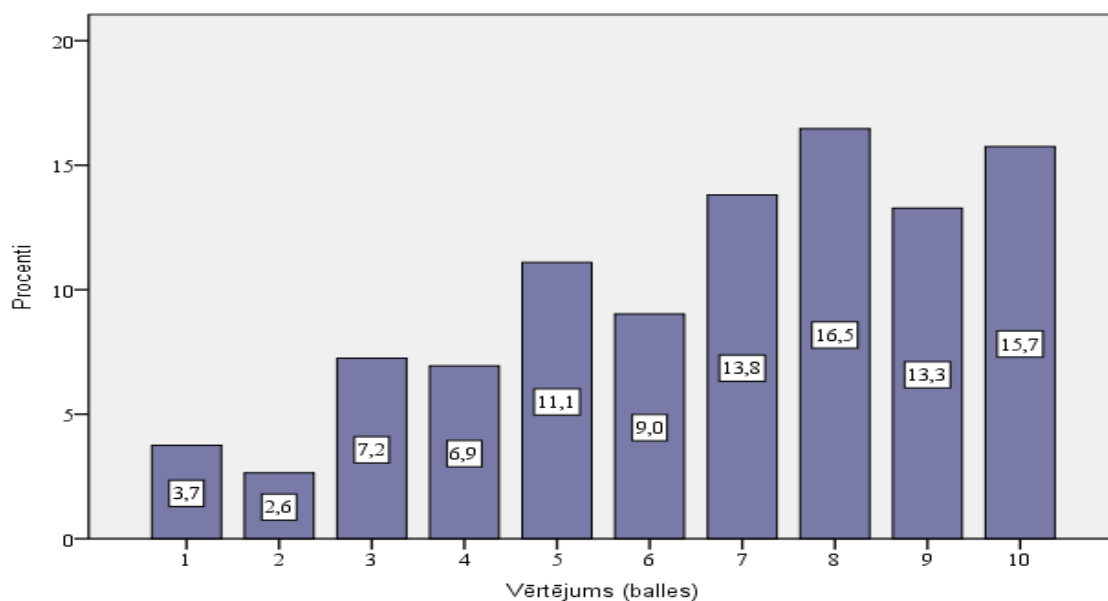
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt”

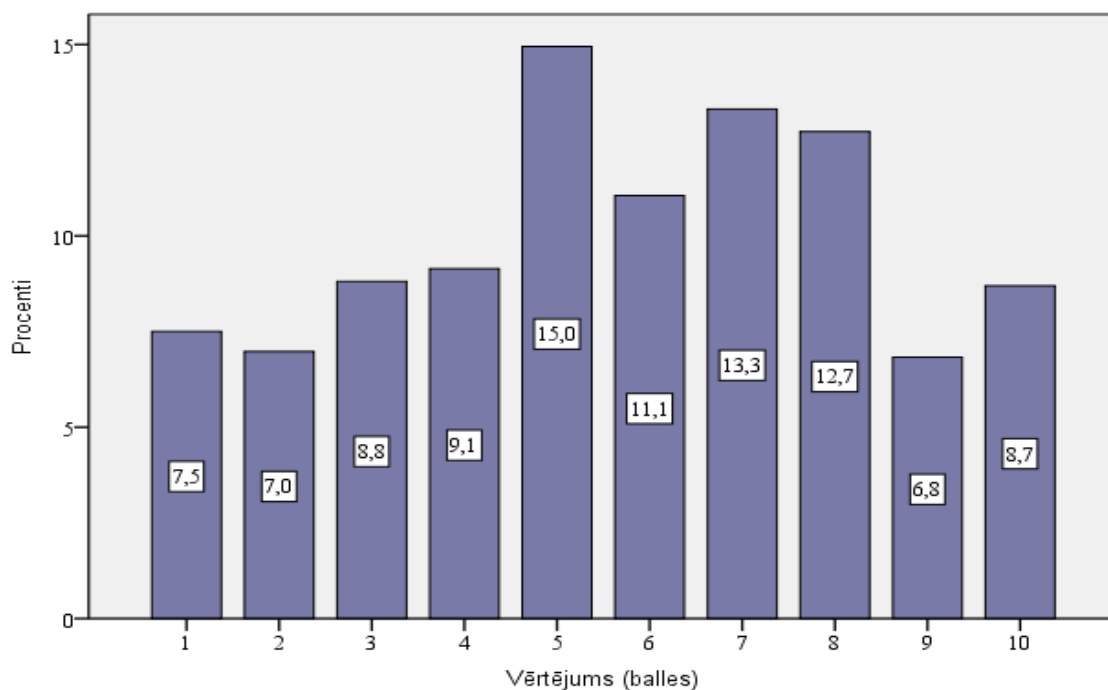
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.7. pielikuma turpinājums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi”

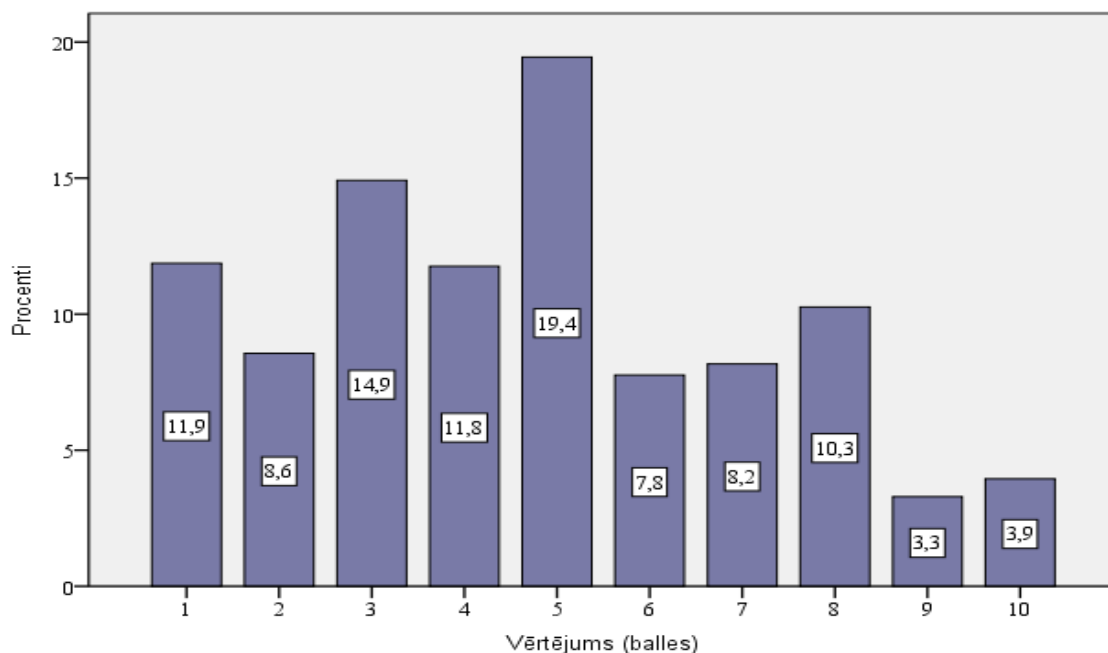
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.7. pielikuma turpinājums



Jauniešu vērtējumi apgalvojumam „Darbs valsts pārvaldē nav prestižs”

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

Galvenie statistiskie raksturotāji respondentu vērtējumiem apgalvojumiem par demotivējošiem faktoriem darbam valsts pārvaldē

| | Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | Darbs valsts pārvaldē nav prestižs |
|----------------------------------|--|---|---|---|------------------------------------|
| Aritmētiskais vidējais | 4,11 | 5,16 | 6,74 | 5,69 | 4,73 |
| Aritmētiskā vidējā standartkļūda | ,069 | ,074 | ,068 | ,070 | ,066 |
| Mediāna | 4 | 5 | 7 | 6 | 5 |
| Moda | 1 | 3 | 8 | 5 | 5 |
| Standartnovirze | 2,580 | 2,784 | 2,525 | 2,619 | 2,481 |
| Variācijas apjoms | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Mīnimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Maksimums | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.8. pielikums

**Sakarības ciešums starp demotivējošiem faktoriem un motivējošiem faktoriem,
nākotnes plāniem (korelāciju analīzes rezultāti)**

| Faktori | Demotivējošie faktori | | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| | Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | | Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | | Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | | Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | | Darbs valsts pārvaldē nav prestižs | |
| | Pārsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pārsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pārsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pārsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pārsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) |
| Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | 1 | | ,482** | ,000 | ,400** | ,000 | ,245** | ,000 | ,278** | ,000 |
| Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | ,482** | ,000 | 1 | | ,434** | ,000 | ,289** | ,000 | ,257** | ,000 |
| Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | ,400** | ,000 | ,434** | ,000 | 1 | | ,467** | ,000 | ,266** | ,000 |
| Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | ,245** | ,000 | ,289** | ,000 | ,467** | ,000 | 1 | | ,317** | ,000 |
| Darbs valsts pārvaldē nav prestižs | ,278** | ,000 | ,257** | ,000 | ,266** | ,000 | ,317** | ,000 | 1 | |
| Piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne" | -,184** | ,000 | -,034 | ,203 | -,025 | ,341 | -,119** | ,000 | -,061* | ,023 |
| Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne | -,330** | ,000 | -,271** | ,000 | -,195** | ,000 | -,107** | ,000 | -,058* | ,030 |
| Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | -,406** | ,000 | -,280** | ,000 | -,314** | ,000 | -,261** | ,000 | -,343** | ,000 |
| Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | -,104** | ,000 | -,217** | ,000 | -,093** | ,000 | -,004 | ,877 | ,025 | ,355 |
| Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē | -,100** | ,000 | -,048 | ,073 | -,127** | ,000 | -,077** | ,004 | -,043 | ,107 |
| Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | -,257** | ,000 | -,046 | ,089 | -,148** | ,000 | -,040 | ,133 | -,048 | ,074 |

| Faktori | Demotivējošie faktori | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| | Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | | Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | | Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | | Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | | Darbs valsts pārvaldē nav prestižs | |
| | Pīrsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pīrsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pīrsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pīrsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) | Pīrsona korel. koef. | Nozīmības līmenis (abpusējs) |
| Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | -,264** | ,000 | -,195** | ,000 | -,178** | ,000 | -,129** | ,000 | -,085** | ,001 |
| Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.) | -,222** | ,000 | -,171** | ,000 | -,114** | ,000 | -,073** | ,006 | -,069** | ,010 |
| Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | -,319** | ,000 | -,344** | ,000 | -,236** | ,000 | -,120** | ,000 | -,123** | ,000 |
| Ir pienākuma apziņa pret valsti | -,441** | ,000 | -,288** | ,000 | -,379** | ,000 | -,189** | ,000 | -,095** | ,000 |
| Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | -,552** | ,000 | -,351** | ,000 | -,298** | ,000 | -,144** | ,000 | -,127** | ,000 |
| Ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē | -,500** | ,000 | -,298** | ,000 | -,202** | ,000 | -,036 | ,184 | -,049 | ,067 |

* – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,05$;

** – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,01$.

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.9. pielikums

**Galvenie statistiskie raksturotāji respondentu vērtējumiem apgalvojumiem par
salīdzinošiem faktoriem darbam valsts pārvaldē un privātajā sektorā**

| Salīdzinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Aritmētiskā vidējā standartklūda | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Variācijas apjoms | Minimums | Maksimums |
|--|------------------------|----------------------------------|---------|------|-----------------|-------------------|----------|-----------|
| Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā | 6,44 | ,066 | 7 | 8 | 2,464 | 9 | 1 | 10 |
| Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | 4,66 | ,060 | 5 | 5 | 2,228 | 9 | 1 | 10 |
| Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | 5,75 | ,075 | 6 | 8 | 2,788 | 9 | 1 | 10 |
| Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | 3,44 | ,056 | 3 | 3 | 2,075 | 9 | 1 | 10 |
| Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | 3,95 | ,061 | 4 | 5 | 2,279 | 9 | 1 | 10 |
| Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | 3,72 | ,053 | 3 | 5 | 1,977 | 9 | 1 | 10 |
| Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātā uzņēmējdarbības sfērā - vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta | 3,41 | ,059 | 3 | 1 | 2,205 | 9 | 1 | 10 |
| Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu | 6,51 | ,067 | 7 | 8 | 2,501 | 9 | 1 | 10 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.10. pielikums

Sakarības ciešums starp salīdzinošiem faktoriem (korelāciju analīzes rezultāti)

| Salīdzinošie faktori | | Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts | Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē |
|---|------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|--|
| Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | 1 | ,316** | ,196** | ,177** | ,322** | ,152** | ,173** | ,036 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,177 |
| Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,316** | 1 | ,100** | ,334** | ,345** | ,306** | ,245** | ,083** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 |
| Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,196** | ,100** | 1 | ,121** | ,201** | -,130** | -,151** | ,025 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,346 |
| Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,177** | ,334** | ,121** | 1 | ,381** | ,281** | ,298** | ,084** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 |
| Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,322** | ,345** | ,201** | ,381** | 1 | ,230** | ,142** | ,064* |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,017 |
| Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks | Pārsona korel. koef. | ,152** | ,306** | -,130** | ,281** | ,230** | 1 | ,457** | -,023 |

| Salīdzinošie faktori | | Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts | Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē |
|--|------------------------------|---|---|---|---|---|---|--|--|
| nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,381 |
| Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā - vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta | Pārsona korel. koef. | ,173** | ,245** | -,151** | ,298** | ,142** | ,457** | 1 | ,015 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,568 |
| Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu | Pārsona korel. koef. | ,036 | ,083** | ,025 | ,084** | ,064* | -,023 | ,015 | 1 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,177 | ,002 | ,346 | ,002 | ,017 | ,381 | ,568 | |

* – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,05$;

** – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,01$.

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

**Sakarības ciešums starp salīdzinošiem faktoriem un demotivējošiem faktoriem,
motivējošiem faktoriem, nākotnes plāniem (korelāciju analīzes rezultāti)**

| Salīdzinošie faktori | | Piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne | Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne | Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē (ārsts, skolotājs, policists utml.) | Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.) |
|---|------------------------------|---|---------------------------------------|--|---|---|---|--|--|
| Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,075** | -,011 | ,250** | ,049 | ,093** | ,060* | ,154** | -,002 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,005 | ,682 | ,000 | ,066 | ,000 | ,025 | ,000 | ,935 |
| Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,027 | -,004 | ,261** | -,031 | ,102** | ,139** | ,079** | ,045 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,321 | ,886 | ,000 | ,246 | ,000 | ,000 | ,003 | ,096 |
| Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,074** | -,004 | -,150** | ,115** | -,087** | -,052 | -,029 | -,037 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,006 | ,870 | ,000 | ,000 | ,001 | ,050 | ,275 | ,169 |
| Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,004 | ,027 | ,195** | ,069** | ,159** | ,044 | ,040 | ,018 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,893 | ,313 | ,000 | ,010 | ,000 | ,099 | ,134 | ,492 |
| Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,050 | -,043 | ,132** | ,009 | ,024 | ,077** | ,031 | ,044 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,061 | ,109 | ,000 | ,751 | ,371 | ,004 | ,254 | ,104 |

| Salīdzinošie faktori | | Piekrītu apgalvojumam "Jaunatne ir valsts nākotne | Uzskatu, ka esmu savas valsts nākotne | Gribētu strādāt valsts vai pašvaldības iestādē | Plānoju piedalīties valsts attīstībā, veidojot privāto uzņēmējdarbību | Gribētu strādāt valsts sociālajā nozarē (ārsts, skolotājs, policists utml.) | Gribētu strādāt akadēmiskajā vidē, tai skaitā, veikt pētījumus vai zinātnisko darbu valsts pārvaldes jomā | Piedalīšos valsts pārvaldes attīstībā, iesaistoties nevalstiskajās organizācijās | Izteikšu savu viedokli interneta vidē un drukātajos izdevumos (laikraksti, žurnāli u.c.) |
|--|------------------------------|---|---------------------------------------|--|---|---|---|--|--|
| Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Pārsona korel. koef. | ,080** | ,089** | ,377** | -,071** | ,185** | ,271** | ,141** | ,156** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,003 | ,001 | ,000 | ,008 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā - vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta | Pārsona korel. koef. | ,072** | ,025 | ,354** | -,149** | ,136** | ,084** | ,126** | ,120** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,007 | ,353 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 |
| Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu | Pārsona korel. koef. | ,071** | ,040 | ,067* | -,039 | ,146** | ,038 | ,085** | -,005 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,008 | ,133 | ,013 | ,149 | ,000 | ,161 | ,002 | ,863 |

* – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,05$;

** – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,01$.

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.

Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.

11.10. pielikuma turpinājums

Sakarības ciešums starp salīdzinošiem faktoriem un demotivējošiem faktoriem, motivējošiem faktoriem, nākotnes plāniem (korelāciju analīzes rezultāti)

| Salīdzinošie faktori | | Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | Ir pienākuma apziņa pret valsti | Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | Ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē | Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | Darbs valsts pārvaldē nav prestižs |
|---|------------------------------|---|---------------------------------|---|---|--|---|---|---|------------------------------------|
| Darbs, tai skaitā atalgojums, valsts pārvaldē ir vairāk garantēts (drošāks un stabilāks) nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,091** | ,172** | ,060* | ,054* | -,120** | -,056* | -,081** | -,067* | -,164** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,001 | ,000 | ,026 | ,043 | ,000 | ,035 | ,002 | ,012 | ,000 |
| Karjeras izaugsmes iespējas ir labākas valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,066* | ,006 | ,038 | -,010 | ,036 | ,058* | ,008 | -,060* | -,109** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,014 | ,825 | ,152 | ,708 | ,175 | ,031 | ,759 | ,024 | ,000 |
| Strādāt valsts pārvaldē ir vieglāk, vienkāršāk un prasa mazāk piepūles nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | -,001 | -,096** | -,090** | -,077** | ,148** | ,192** | ,197** | ,163** | ,151** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,959 | ,000 | ,001 | ,004 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Iniciatīva tiek vairāk novērtēta valsts pārvaldē nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,070** | ,081** | ,075** | -,019 | -,035 | -,053* | -,098** | -,181** | -,052 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,009 | ,003 | ,005 | ,486 | ,190 | ,050 | ,000 | ,000 | ,054 |
| Valsts pārvaldē ir augstāks atalgojums nekā privātajā sektorā | Pārsona korel. koef. | ,032 | -,026 | ,000 | ,024 | ,028 | ,025 | ,068* | -,036 | -,072** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,232 | ,331 | ,999 | ,377 | ,302 | ,348 | ,012 | ,183 | ,007 |
| Darbs valsts pārvaldē ir interesantāks nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā | Pārsona korel. koef. | ,116** | ,228** | ,224** | ,175** | -,207** | -,124** | -,199** | -,134** | -,148** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Valsts pārvaldes darba vide ir profesionālāka nekā privātajā uzņēmējdarbības sfērā - vairāk balstīta uz racionālu lēmumu pieņemšanu nevis | Pārsona korel. koef. | ,109** | ,147** | ,142** | ,041 | -,147** | -,168** | -,314** | -,338** | -,147** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,126 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

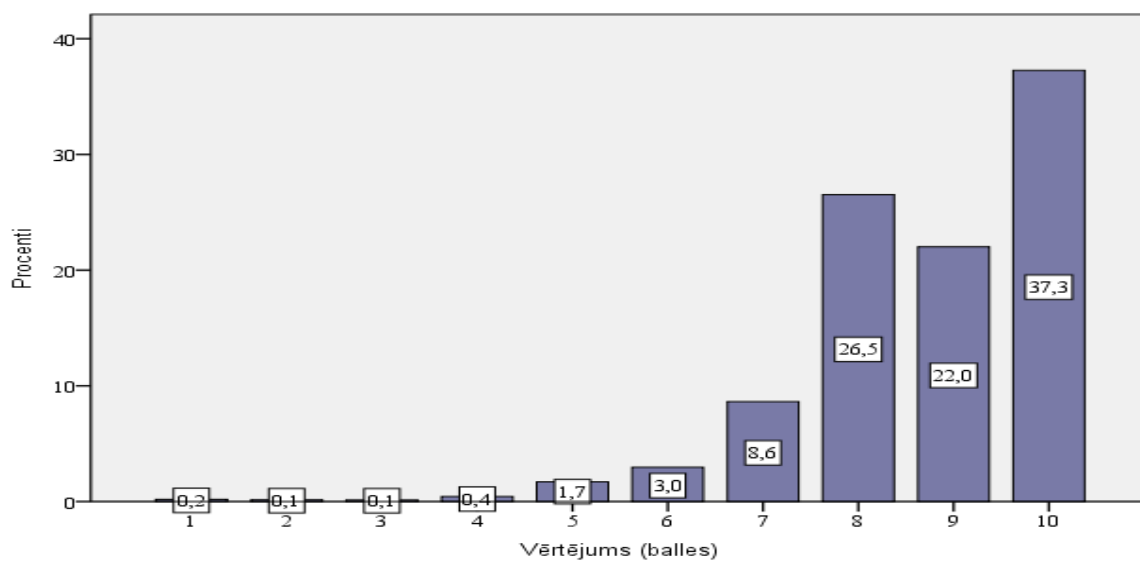
| Salīdzinošie faktori | | Kandidēšu Saeimas un / vai pašvaldību vēlēšanās | Ir pienākuma apziņa pret valsti | Jūtu, ka es varētu palīdzēt un būt noderīgs valsts pārvaldē | Ir savs viedoklis, kuru gribētu īstenot valsts pārvaldē | Nav intereses par valsts pārvaldes jomu kopumā | Nav iekšējās ticības, ka kaut ko spēšu mainīt | Ir slikts viedoklis par valsts pārvaldi | Ir slikta pieredze darbā vai sadarbībā ar valsts pārvaldi | Darbs valsts pārvaldē nav prestižs |
|--|------------------------------|---|---------------------------------|---|---|--|---|---|---|------------------------------------|
| personisku, privātu interešu aizstāvēšanu, tai skaitā, mazāk korumpēta | | | | | | | | | | |
| Īpaši nemeklētu iespējas strādāt valsts pārvaldē, bet izmantotu šādu iespēju kā jebkuru citu darba piedāvājumu | Pārsona korel. koef. | ,027 | ,017 | ,024 | ,017 | -,012 | ,107** | ,062* | -,033 | ,034 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,308 | ,518 | ,379 | ,529 | ,648 | ,000 | ,020 | ,224 | ,207 |

* – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,05$;

** – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,01$.

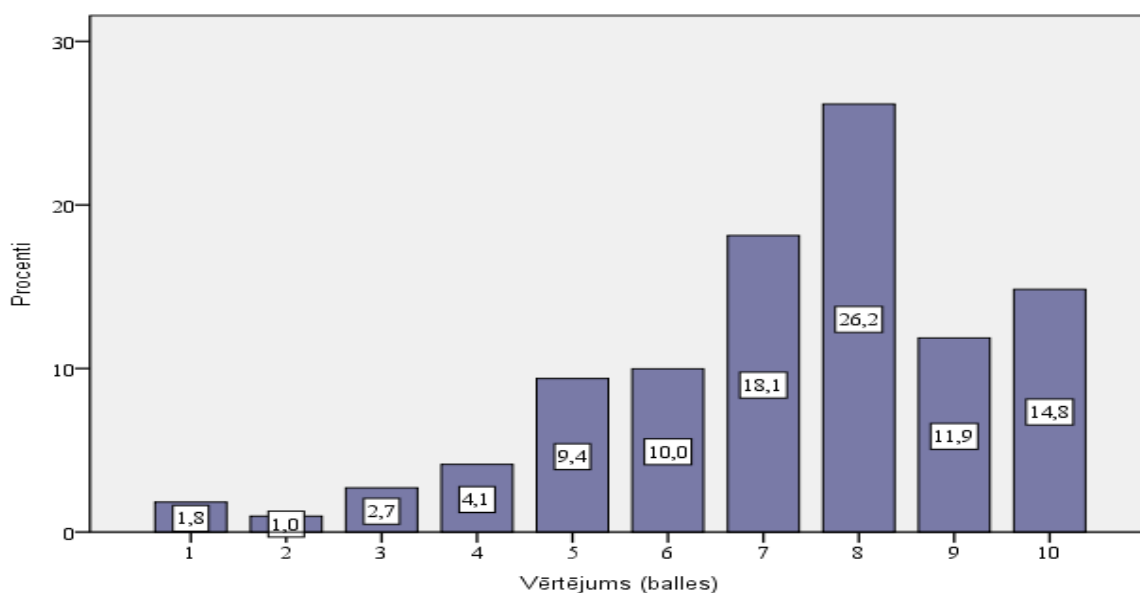
Avots: *Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pilnīgi nepiekrītu; 10 – pilnīgi piekrītu.*

11.11. pielikums



Faktora „Atalgojums” nozīmīguma vērtējumi

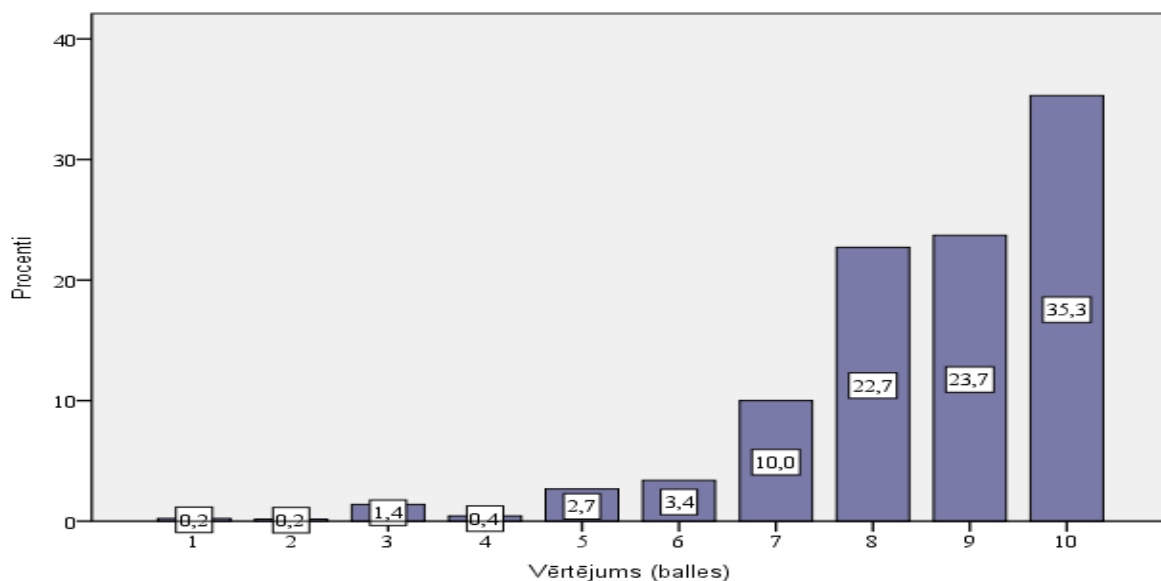
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.



Faktora „Prestīžs” nozīmīguma vērtējumi

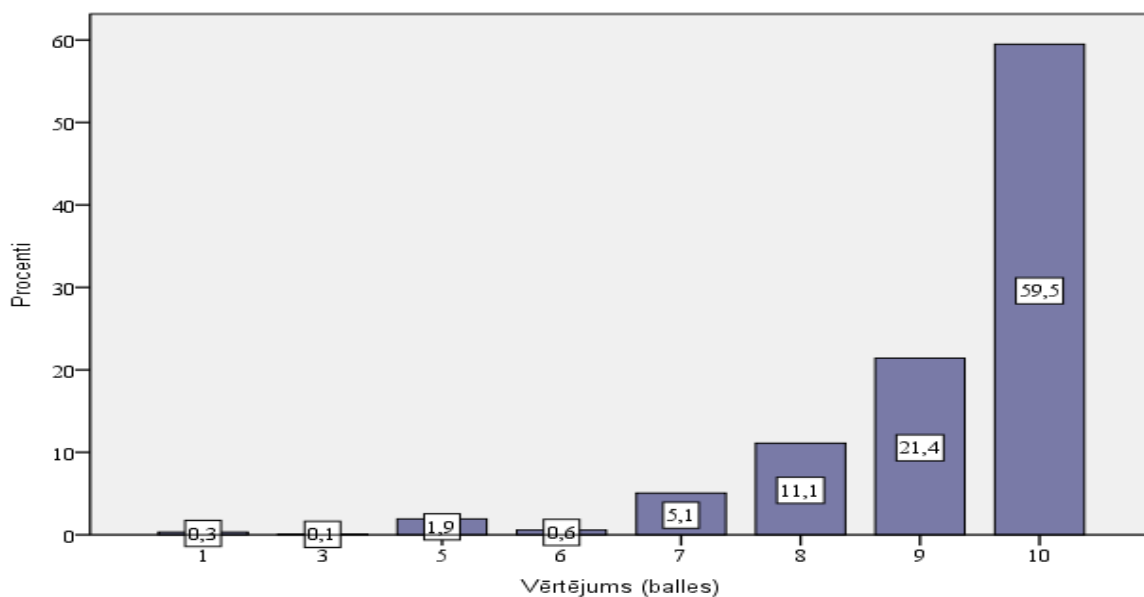
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

11.11. pielikuma turpinājums



Faktora „Karjeras izaugsmes iespējas” nozīmīguma vērtējumi

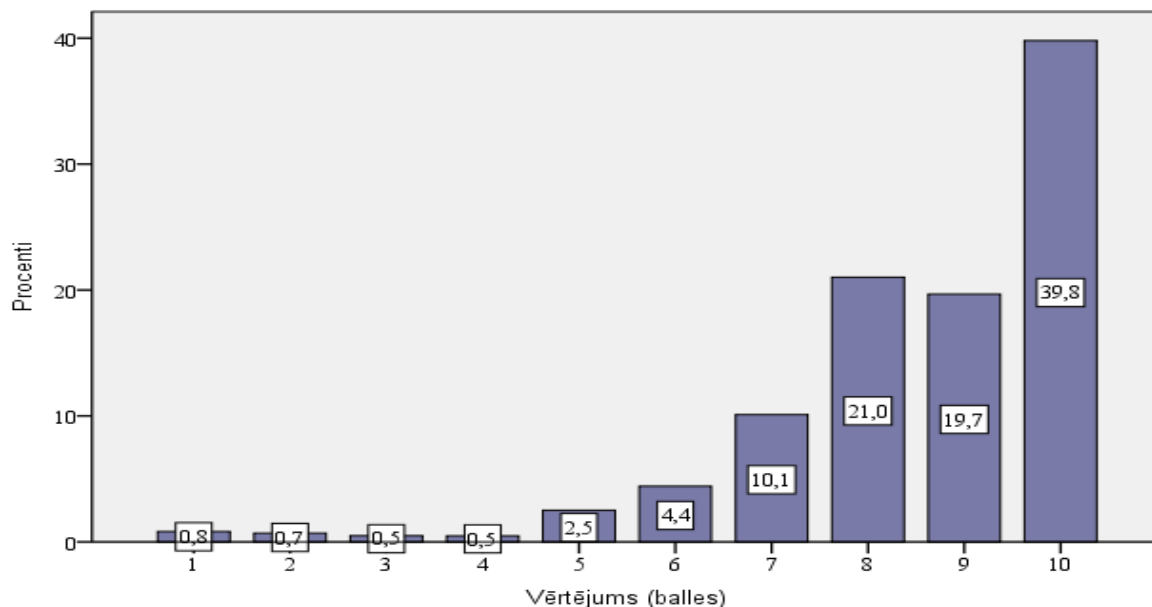
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.



Faktora „Svarīgi, lai darbs ir interesants” nozīmīguma vērtējumi

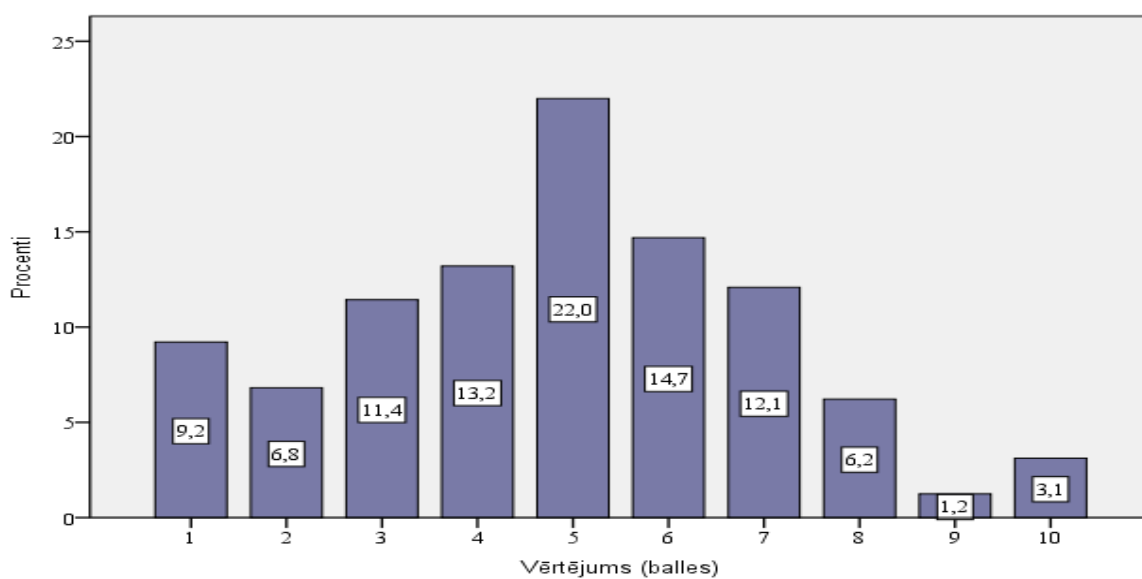
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

11.11. pielikuma turpinājums



Faktora „Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana” nozīmīguma vērtējumi

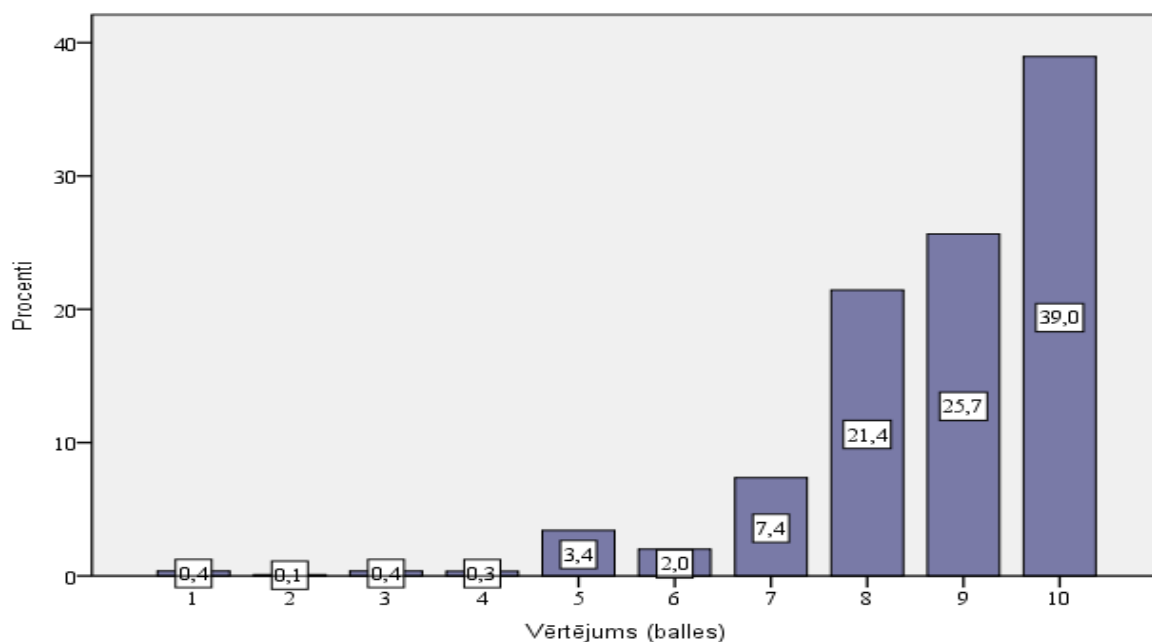
Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.



Faktora „Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās” nozīmīguma vērtējumi

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

11.11. pielikuma turpinājums



Faktora „Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību” nozīmīguma vērtējumi

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

Galvenie statistiskie raksturotāji respondentu vērtējumiem apgalvojumiem par faktoru nozīmību

| Statistiskie rādītāji | Atalgojums | Prestižs | Karjeras izaugsmes iespējas | Svarīgi, lai darbs ir interesants | Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana | Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās | Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību |
|----------------------------------|------------|----------|-----------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Aritmētiskais vidējais | 8,72 | 7,27 | 8,58 | 9,26 | 8,59 | 4,85 | 8,76 |
| Aritmētiskā vidējā standartklūda | ,036 | ,055 | ,041 | ,032 | ,045 | ,059 | ,038 |
| Mediāna | 9 | 8 | 9 | 10 | 9 | 5 | 9 |
| Moda | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 |
| Standartnovirze | 1,340 | 2,046 | 1,542 | 1,202 | 1,674 | 2,196 | 1,436 |
| Variācijas apjoms | 1,795 | 4,185 | 2,378 | 1,446 | 2,801 | 4,823 | 2,061 |
| Minimums | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Maksimums | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Aritmētiskais vidējais | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, n=1001. Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.

11.12. pielikums

Faktoru nozīmības sakarības ciešums (korelāciju analīzes rezultāti)

| | | Atalgojums | Prestižs | Karjeras izaugsmes iespējas | Svarīgi, lai darbs ir interesants | Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana nevis personisko interešu virzīšana | Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās | Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību |
|---|------------------------------|------------|----------|-----------------------------|-----------------------------------|---|---|---|
| Atalgojums | Pārsona korel. koef. | 1 | ,234** | ,398** | ,110** | ,050 | ,253** | ,217** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,060 | ,000 | ,000 |
| Prestižs | Pārsona korel. koef. | ,234** | 1 | ,426** | ,247** | ,129** | ,146** | ,179** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Karjeras izaugsmes iespējas | Pārsona korel. koef. | ,398** | ,426** | 1 | ,379** | ,184** | ,056* | ,262** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,036 | ,000 |
| Svarīgi, lai darbs ir interesants | Pārsona korel. koef. | ,110** | ,247** | ,379** | 1 | ,409** | -,036 | ,399** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,184 | ,000 |
| Profesionāli vadītāji un darba vide, un racionāla lēmumu pieņemšana | Pārsona korel. koef. | ,050 | ,129** | ,184** | ,409** | 1 | -,029 | ,382** |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,060 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,275 | ,000 |
| Darbs ir viegli paveicams, nav nepieciešama īpaša piepūle un iedziļināšanās | Pārsona korel. koef. | ,253** | ,146** | ,056* | -,036 | -,029 | 1 | -,002 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,036 | ,184 | ,275 | | ,934 |
| Vadītāji atbalsta iniciatīvu, novērtē manu darbu un izsaka atzinību | Pārsona korel. koef. | ,217** | ,179** | ,262** | ,399** | ,382** | -,002 | 1 |
| | Nozīmības līmenis (abpusējs) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,934 | |

* – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,05$;** – korelācija ir nozīmīga, $p < 0,01$.Avots: Autora veiktie aprēķini, pamatojoties uz jauniešu aptauju 2012. gadā, $n=1001$.
Novērtējumu skala 1–10, kur 1 – pavisam nesvarīgs; 10 – ļoti svarīgs.