



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

# LATVIJAS UNIVERSITĀTE



**Ligita Landzmane**

## **VALSTS PĀRVALDES SPECIĀLISTU PROFESIONĀLĀS VEIKTSPĒJAS ATTĪSTĪBAS VADĪBA: MEDIĀCIJAS INSTITUCIONALIZĀCIJAS KONTEKSTS**

**PROMOCIJAS DARBS**

Doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnes nozarē  
Apakšnozare: sabiedrības vadība

Rīga, 2014

Promocijas darbs izstrādāts  
Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātē  
Publiskās pārvaldes katedrā  
laika posmā no 2009. gada līdz 2013. gadam



Eiropas Sociālā fonda projekti:  
„Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē ”  
Nr.2009/0138/ 1DP/1.1.2.1.2./ 09/IPIA/ VIAA/004.  
„Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē - 2” Nr.  
011/0054/ 1DP/1.1.2.1.2/11/IPIA/VIAA/002

Darbs sastāv no ievada, 4 nodaļām, nobeiguma, literatūras saraksta, 10 pielikumiem.  
Darba forma: disertācija vadībzinātnes nozarē, sabiedrības vadības apakšnozarē.

Darba zinātniskais vadītājs: *Dr.phys, profesors Andris Kangro*  
Darba zinātniskā konsultante: *Dr.oec., profesore Inesa Vorončuka*

Darba recenzenti:

- 1) *Tatjana Volkova, Dr.oec., profesore, Banku Augstskola;*
- 2) *Marga Živitere, Dr.oec., profesore, Informācijas sistēmu menedžmenta augstskola;*
- 3) *Konstantīns Didenko, Dr.oec., profesors, Rīgas Tehniskā universitātē*

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un demogrāfijas zinātņu nozares promocijas padomes atklātā sēdē 2014.gada 23.maijā, plkst. 10.00, Rīgā, Aspazijas bulvārī 5, 322. auditorijā.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Latvijas Universitātes Bibliotēkā Rīgā, Kalpaka bulvārī 4.

Promocijas darbs vadībzinātnes doktora grāda iegūšanai apstiprināts Latvijas Universitātes Vadībzinātnes un demogrāfijas zinātņu nozares promocijas padomē 2014.gada \_\_\_\_\_.

LU Vadībzinātnes un demogrāfijas zinātņu nozares promocijas

padomes priekšsēdētājs \_\_\_\_\_ / *Juris Krūmiņš*

promocijas padomes sekretāre \_\_\_\_\_ / *Silvija Kristapsone*



## Saturs

Anotācija -----	3
Darbā lietoto abreviatūru un svarīgāko terminu skaidrojums -----	4
Ievads -----	8
<b>1. Speciālistu profesionālās veikspējas vadības teorētiskais pamatojums</b>	
1.1. Mūsdienu speciālistiem nepieciešamās profesionālās darbības saturs -----	19
1.2. Valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešamais profesionālās darbības saturs -----	39
1.3. Mediatoriem nepieciešamais profesionālās darbības saturs -----	50
1.4. Mūsdienu speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta tendences -----	61
<b>2. Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības faktisko tendenču raksturojums</b>	
2.1. Pētījuma sistēmas pamatojums -----	70
2.2. Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības artefaktu apskats -----	79
2.3. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju ietekmējošu faktoru apskats -----	89
<b>3. Valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas vadībai paredzētu ieteikumu apskats</b>	
3.1. <i>Vienas pieturas aģentūras</i> principos balstīts speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas modelis -----	110
3.2. Ieteikumi valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas uzlabošanai -----	115
3.3. Ieteikumi mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru profesionālās veikspējas uzlabošanai -----	118
<b>4. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas analīzes rezultātu un izstrādāto risinājumu izvērtējums</b>	
4.1. Analīzes rezultātu izvērtējums -----	122
4.2. Izstrādāto risinājumu pamatojums -----	129
Secinājumi un priekšlikumi -----	136
Avotu saraksts -----	143
Pateicība -----	161

Pielikumi:

A. Mediācijas institucionalizācijas procesa kontekstā izstrādātie dokumenti:

1. Likumprojekta „Mediācijas likums” kvalitātes uzlabošanai paredzēti priekšlikumi
2. LR Tieslietu Ministrijā izstrādātais Likumprojekts „Mediācijas likums”
3. Pieaugušo profesionālās pilnveides izglītības programma „Ievads profesionālajā

konfliktoloģijā un mediācijā”

4. Pamatnostādnes organizācijām, kuras Latvijas Republikā pretendē uz mediatoru kvalifikācijas novērtēšanu programmas atzīšanu
  5. Pamatnostādnes organizācijām, kuras Latvijas Republikā pretendē uz mediatoru izglītības programmu atzīšanu
  6. Informatīvi materiāli par Nodibinājuma „Konfliktoloģijas institūts” darbību
- B. Pētnieciskā darba materiāli (anketas, instrukcijas, datu apkopojumi):
7. Situācijas priekšizpētes darba materiāli
  8. Latvijas iedzīvotāju aptaujas materiāli
  9. Ekspertīzes darba materiāli
- C. Valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības rīcībpolitikas dokumenti:
10. LR Ministru kabinetā apstiprinātā dokuments „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija” un tajā iestrādāti priekšlikumi

## Anotācija

Latvijas valsts pārvaldes realizētā mediācijas institucionalizācijas procesā nepieciešams izstrādāt kvalitatīvu mediatoru profesionālās darbības regulējumu. Valsts pārvaldes speciālistu rīcībā ir darbam nepieciešamie resursi un instrumenti, tomēr vēlamais rezultāts netiek sasniegts. Šāda situācija vērojama arī citos valsts pārvaldes darba procesos. Minētā dēļ nepieciešams noskaidrot:

1. kādas tendences raksturo mūsdienu speciālistu efektīvu profesionālo darbību?
2. kādas speciālistu profesionālās darbības tendences rada negatīvi vērtētu darba rezultātu?
3. kādā veidā negatīvās speciālistu profesionālās darbības tendences iespējams mazināt?

Pētījumā noskaidrotas Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības tendences. Darbā izskaidrotas valsts pārvaldes speciālistiem piemītošas profesionālās veikspējas problēmas un izstrādāti speciālistu veikspējas attīstības vadībai paredzēti priekšlikumi.

Promocijas darbs sastāv no četrām nodaļām. Darba pirmajā nodaļā sniegts mūsdienu speciālistu profesionālās veikspējas un tās vadības teorētiskais pamatojums. Darba otrajā nodaļā aplūkotas mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības faktiskās tendences. Trešajā nodaļā apkopotī valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas vadībai paredzēti ieteikumi. Ceturtajā nodaļā izvērtēti darbā veiktās analīzes rezultāti un pamatoti izstrādātie risinājumi.

Atslēgvārdi: valsts pārvalde, profesionālā veikspēja, mediācija, attīstības atbalsts, *Vienas pieturas aģentūra*.

## **Darbā lietoto abreviatūru, saīsinājumu un svarīgāko terminu skaidrojums**

**ADR** – Latvijas zinātnes un prakses leksikā izmantota abreviatūra, kuru veido termins „alternative dispute resolution”. ADR procedūra ir procedūra strīdu izšķiršanai ārpus tiesas kārtībā, kad iesaistītās puses cenšas atrisināt konfliktu, izmantojot strīdu izšķiršanas struktūru, kura iesaka vai piedāvā risinājumu vai saved kopā iesaistītās puses ar mērķi panākt izlīgumu.

**ANO** – Apvienoto Nāciju Organizācija

**EK** – Eiropas Komisija

**EPP** – Eiropas Parlaments un Padome

**ES** – Eiropas Savienība

**LR MK** – Latvijas Republikas Ministru kabinets

**LR Saeima** - Latvijas Republikas Saeima

**LR TM** – Latvijas Republikas Tieslietu ministrija

**LV** – Latvijas Republikas oficiālais izdevums „Latvijas Vēstnesis”

**NVO** – nevalstiska organizācija

**Direktīva 2008/52/EK** – 21.05.2008. Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2008/52/EK par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās

**Koncepcija 2009/LR/121** – 08.02.2009. LR MK rīkojums Nr.121 "Par koncepciju "Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā"

**Likumprojekts** – LR TM izstrādāta un vairākkārtīgi pārstrādāta Likumprojekta „Mediācijas likums” redakcija

**Rīcības plāns 2010/LR/253** – 06.05.2010. LR MK rīkojums Nr.253 "Par Pasākumu plānu koncepcijas "Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā" īstenošanai (2010.–2012. gadam)"

**Veikspēju ietekmējošs faktors** (angļu val. *factor influencing the performance*) – ar kvalitatīvām vai kvantitatīvām metodēm noskaidrots fakts, kas raksturo materiālas un nemateriālas lietas un procesus, kas ietekmē speciālistu profesionālo darbību.

**Mediators** (angļu val. *mediator*) – jebkura neatkarīga trešā persona, kura ir deleģēta efektīvi, objektīvi un kompetenti veikt mediāciju neatkarīgi no šīs trešās personas profesijas un veida, kādā tā deleģēta veikt mediāciju.

**Mediatora kvalifikācija** (angļu val. *mediator qualification*) – likumdevēja noteikts, mediatora profesionālās darbības veikšanai nepieciešamais sagatavotības un atbilstības līmenis.

**Mediatora profesionālā darbība** (angļu val. *mediator professional activity*) – speciālista mērķtiecīga un strukturēta darbība, lai sniegtu mediācijas pakalpojumus.

**Mediatoru profesionālās darbības regulējums** (angļu val. *professional regulation of mediator activities*) – kompetentu iestāžu un speciālistu izveidoti, likumdevēja apstiprināti mediatora profesionālās darbības noteikumi; termins faktiski uzskatāms par termina *mediatoru kvalifikācijas regulējums* sinonīmu.

**Mediatora profesionālā karjera** (angļu val. *mediator professional career*) – speciālista sekmīga virzīšanās un izvirzīšanās, veicot mediatora profesionālo darbību.

**Mediācija** (angļu val. *mediation*) – strukturēts process, neatkarīgi no tā nosaukuma, kurā divas puses vai vairāki strīdā iesaistītie paši brīvprātīgi cenšas vienoties par izlīgumu ar mediatora palīdzību. Šo procesu var sākt strīdā iesaistītās puses vai arī to var ieteikt vai noteikt tiesa, vai arī tas ir paredzēts dalībvalsts tiesību aktos.

**Mediācijas institucionalizācija** (angļu val. *mediation institutionalization*) – process, kurā valsts pārvaldes speciālisti mediācijas jomas neformālas sabiedriskas attiecības padara par sistēmiski strukturētām un formāli regulētām, tai skaitā: nosaka obligātos jeb likumiskos mediācijas satura un procesa principus, mediatoru tiesības un pienākumus, mediācijas pakalpojuma izmantotāju tiesības u.c.

**Profesionālā darbība** (angļu val. *professional activity*) – vispārēja kādas nozares speciālistu darbība. Darbā jēdzieni *profesionālās darbības pārstāvji, speciālisti* un *darbinieki* uzskatīti par sinonīmiem.

**Profesionālās darbības efektivitāte** (angļu val. *professional effectiveness*) – speciālista darbībā iespējamu, sagaidāmu vai sasniegtu darbības rezultātu kvalitātes un kvantitātes attiecība pret noteiktu etalonu – noteiktajiem darbības principiem, izvirzītajiem mērķiem, ieguldītajiem resursiem.

**Profesionālās darbības rezultativitāte** (angļu val. *professional efficiency*) – speciālista darbībā sasniegtu kvalitatīvu un kvantitatīvu darbības rezultātu jeb artefaktu kopums.

**Profesionālās darbības kvalitāte** (angļu val. *professional quality*) – speciālista veikta darba procesā radīta materiāla vai nemateriāla darba rezultāta (darba artefakta) īpašību un raksturojumu kopums, kurš nosaka darba rezultāta spēju apmierināt noteiktas vai paredzamas vajadzības.

**Profesionālā karjera** (angļu val. *professional career*) – sekmīga virzīšanās un izvirzīšanās ar profesionālo darbību saistītos procesos.

**Profesionālā kompetence** (angļu val. *professional competency*) – konkrētas nozares speciālistiem nepieciešamo vai esošo specifisko zināšanu, prasmju un attieksmju kopums. Profesionālā kompetence ir profesionālās veikspējas vadības kompetences daļa.

**Profesionālā veikspēja** (angļu val. *professional performance*) – speciālista iekšēju un ārēju resursu veidotu iespēju kopums, kuru organizētā un vadītā veidā iespējams izmantot vai kurš tiek izmantots darba procesā, veicot darba uzdevumu virzībā uz darba mērķi. Profesionālās veikspējas pamatu veido profesionālo un karjeras vadības kompetenču kopums.

**Profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas teorētisks modelis** (angļu val. *theoretical model of professional performance development support system*) – profesionālās veikspējas problēmu izpētei, prevencijai un/vai risināšanai paredzēta, formālās un/vai matemātiskās loģikas nostādnēs balstīta, literāri un/vai grafiski, un/vai matemātiski aprakstīta procesuālā sistēma.

**Profesionālās veikspējas problēma** (angļu val. *problem of professional performance*) – kvantitatīvi vai kvalitatīvi faktori, kas speciālistam traucē sasniegt nepieciešamo vai vēlamo rezultātu.

**Profesionālās veikspējas problēmas risināšana** (angļu val. *resolution of professional performance problem*) – speciālista darbība, izmantojot atbilstošu metodi, pieeju, instrumentu vai modeli, kas negatīvu kvantitatīvu un/vai kvalitatīvu faktoru kopumu spēj pārveidot pozitīvā.

**Profesionālās veikspējas vadība** (angļu val. *professional performance management*) – paša speciālista vai citu personu realizēta speciālista iekšēju un ārēju resursu veidotu iespēju kopuma vadība.

**Profesionālās veikspējas vadības problemātiska tendence** (angļu val. *problematic tendency of professional performance management*) – speciālista nosliece domāt, uzvesties vai rīkoties nevēlamā veidā (šī darba kontekstā – pretēji valsts pārvaldes speciālistiem noteiktajiem nepieciešamajiem profesionālās darbības principiem).

**Profesionālās veikspējas vadības kompetence** (angļu val. *competency of professional performance management*) – jebkuras nozares speciālistiem nepieciešamo vai esošo pamata un specifisko zināšanu, prasmju un attieksmju kopums. Profesionālās veikspējas vadības kompetence sevī ietver un sinerģiski apvieno profesionālo un karjeras vadības kompetenci.

**Salīdzināšana** (angļu val. *benchmarking*) – 1) kvalitātes pilnveides metode, kas sevī ietver visefektīvāko organizāciju pieredzes atklāšanu un studēšanu, šo organizāciju pieredzes pārņemšanu; 2) metode, kuru izmanto pētniecībā, noskaidrojot organizacionālas sistēmas vai tās sastāvdaļas darbības kvalitāti salīdzinājumā ar ekspertu atzītiem vērtēšanas kritērijiem (tiesību vai ētikas principiem, *labas prakses* indikatoriem, zinātniskām vadlīnijām u.c.).

**Speciālists** (angļu val. *specialist*) - persona, kura, ievērojot likumdevēja un darba devēja noteiktās tiesības un pienākumus, veic profesionālo darbību kādā profesionālās darbības nozarē.

**Supervīzija** (angļu val. *supervision*) – ar jēgu papildīts savstarpēju attiecību process, kurā speciālists - supervizors satiekas ar speciālistu - supervizējamo, ar mērķi pirmajam otro padarīt efektīvāku kāda procesa vai situācijas vadībā vai problēmas risināšanā.

**Tendence** (angļu val. *tendency*) – aktivitāte, kustība, darbība kādā noteiktā virzienā; arī nosliece domāt, uzvesties vai rīkoties kādā noteiktā veidā.

**Valsts pārvalde** (angļu val. *government*) – procesu kopums, kurā, atbilstoši likumdevēja noteiktiem tiesību principiem un normām, speciālisti reglamentē, administrē un kontrolē indivīdu vai iestāžu funkcijas un uzdevumus.

**Valsts pārvaldes speciālists** (angļu val. *government specialist*) – speciālists, kurš veic valsts pārvaldes uzdevumu, neatkarīgi no statusa – ierēdnis, darba grupas loceklis, valsts sekretārs utt.

**Valsts pārvaldes speciālista profesionālā darbība** (angļu val. *professional activity of government specialist*) – mērķtiecīga attiecīgā speciālista darbība, lai veiktu valsts pārvaldes noteiktās funkcijas.

**Valsts pārvaldes speciālista profesionālā karjera** (angļu val. *professional career of government specialist*) – mērķtiecīga un vadīta virzīšanās un izvirzīšanās, veicot valsts pārvaldes speciālista profesionālo darbību.

**Valsts pārvaldes speciālista profesionālās veikspējas atbilstības atbalsta Vienas pieturas aģentūra** (angļu val. *One stop agency for government specialist professional performance development support*) – darba vide, kur dažādas speciālistu veikspējas atbalsta vajadzības klātienē un virtuāli tiek organizētas un vadītas vienviet.

## Ievads

**Pētījuma aktualitāte.** Jau pagājušā gadsimta beigās ASV zinātnieks, ekonomikas un darba tirgus vadības jomas eksperts Drakers (Drucker, 1995, 1996, 1999) savos darbos paredzēja, ka 21. gadsimta sākumā ar pašorganizācijas, pašattīstības, pašizglītības un pašvadības prasmēm apveltīti darbinieki būs vērtīgāks organizāciju pamatkapitāla resurss kā zeme, ēkas un citi materiālie resursi. Arī pasaulē atzīts futurologs Martins (2006), nebūdamas cilvēkresursu veikspējas pētnieks, izdalot 21. gadsimta septiņpadsmit aktuālākos izaicinājumus, kā vienu no tiem min efektīvu cilvēkā esošā potenciāla attīstīšanu. Martins akcentē industriālā laikmeta pārmaiņu īpatnības, to starpā faktu, ka mūsdienās cilvēka spēju nozīme darba tirgū būtiski mainās. „Mūsdienās cilvēces traģēdija slēpjas faktā, ka vairums cilvēku zaudē savas līdzšinējās, personīgā potenciāla iespējas. 21. gadsimtā to vajadzēs paturēt prātā un lūkoties, kā attīstīt katras personas apslēptās, neizmantotās spējas” (Martin, 2006, 286).

21. gadsimtā arī Latvijas ekonomiskajā vidē veidojas lielas un nozīmīgas pārmaiņas. Globāla pāreja no industriālas sabiedrības uz informācijas sabiedrību pieprasa speciālistu profesionālajā darbībā un tās vadībā lietoto instrumentu maiņu. Jaunās paradigmas pieprasa ikviena Latvijas iedzīvotāja apziņas maiņu, pielāgojot domāšanu jaunajai profesionālās veikspējas veidošanas un vadīšanas loģikai.

Pasaules, Eiropas un Latvijas informatīvās telpas saturs apliecina, ka Latvijas sabiedrība kopumā neizprot domāšanas un uzvedības modeļus, kurus pieprasa jauno zināšanu sabiedrība. Globālās ekonomikas tendences, kas šobrīd no ikviena esoša un potenciāla speciālista pieprasa aktīvu, pašiniciatīvu rīcību un jaunu, pastiprinātu atbildību par sava darba efektivitāti un rezultātu kvalitāti, sabiedrība nav gatava pieņemt labvēlīgi.

Arī valsts pārvaldes speciālisti, līdzīgi citiem darba tirgus dalībniekiem, jauno ekonomiski-sociālo pārmaiņu laikā ir laikmeta prasībām nesagatavoti. Lai gan valsts pārvaldes darba rezultātiem vajadzētu kalpot par sabiedrībai prezentējamu labas prakses piemēru, Latvijā vērojama pretēja aina – valsts pārvaldes speciālistu darbības tendences un darba artefakti regulāri tiek skarbi kritizēti. Vadības, ekonomikas, juridiskās u.c. zinātņu un prakšu avotos atrodams bezgalīgi liels skaits nostādņu un vadlīniju, kas paredzētas un būtu izmantojamas, lai uzlabotu valsts pārvaldes speciālistu darbu. Tomēr, neraugoties uz izskaidrojošo un vadošo norādījumu apjomu, valsts pārvaldes vadība nespēj panākt speciālistu darba efektivitātes līmeņa celšanos. Šis fakts rosina domāt, ka mūsdienu zinātniekiem pirms jaunu nostādņu un vadlīniju veidošanas nepieciešams noskaidrot, kāpēc valsts pārvaldē nedarbojas jau esošās zinātniskās vadlīnijas, tiesību un ētikas normas, labās prakses



priekšlikumi, kaut gan minētais ir formāli integrēts Latvijas valsts pārvaldes izstrādātajos politikas un tiesību dokumentos.

Rast šādas praktiskas problēmsituācijas zinātnisku risinājumu, zinātniekam darbojoties kvantitatīvā pētījuma metodoloģijā, ir neiespējami. Lai atbildētu uz vispārīgu jautājumu, kāpēc valsts pārvaldes speciālistiem juridiski un faktiski pieejamu veikspējas pilnveides instrumentu apjoms nespēj nodrošināt darbības efektivitāti, ir lietderīgi izdalīt un izpētīt kādu nelielu, neveiksmīgu valsts pārvaldē realizētu procesu, analizējot to kā gadījumu. Šādam pētījumam noderīgs gadījums ir 2008. gada 21. maijā Strasbūrā pieņemtas direktīvas 2008/52/EK „Par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās” (turpmāk tekstā Direktīva 2008/52/EK) iniciēts, Latvijas valsts pārvaldē realizēts mediācijas institucionalizācijas process. Direktīvā 2008/52/EK noteikts, ka Eiropas Savienības (turpmāk tekstā ES) valstu pārvaldēm jāveic nepieciešamie pasākumi mediācijas sistēmas darbības uzsākšanai un jāuzsāk mediācijas pakāpeniska ieviešana ne vēlāk kā līdz 2011. gada 21. maijam. Latvijas valsts pārvaldes speciālisti ar šo uzdevumu nav tikuši galā arī vēl 2013. gada ceturtajā ceturksnī.

Autores akadēmiskā un profesionālā pieredze, uzkrātās, ar promocijas darba tēmu saistītās iestrādes noteikušas vēlmi noskaidrot Latvijas valsts pārvaldes speciālistu darbības tendences. Noskaidrojot šīs tendences, izprastas speciālistu veikspējas vadības problēmas un to risināšanas iespējas. Pētījuma teorijas daļā īpaša uzmanība pievērsta 21. gadsimta profesionālās veikspējas veidošanas un vadīšanas jaunajām paradigmām un tendencēm, karjeras kā profesionālās veikspējas jēdziena daļas izpratnei. Pētījuma empīriskajā daļā, analizējot dažādus mediācijas institucionalizācijas procesa artefaktus, noskaidrotas Latvijas un Eiropas valsts pārvalžu speciālistu faktiskās darbības tendences. Noskaidrotās faktiskās tendences salīdzinātas ar nepieciešamajām jeb etalontendencēm, atklājot ne vien Latvijas valsts pārvaldes speciālistu, bet visas Latvijas sabiedrības veikspējas problēmu cēloņus. Veidojot speciālistu veikspējas un tās vadības atbalstam paredzētus risinājumus, vērā ņemts mūsdienu zinātniskais uzskats, kas paredz: profesionālās efektivitātes problēmu risinājumi meklējami ne vairs cilvēka rīcības, bet domāšanas un uzskatu, kā rīcību noteicošu faktoru izskaidrojošās nostādnēs.

Promocijas darbs ir starpdisciplinārs. Pētījums organizēts un veikts, sistēmiski izmantojot dažādu zinātnes nozaru, to skaitā vadīzinātnes, filozofijas, psiholoģijas, tiesību zinātnes u.c., nostādnes un vadlīnijas. Vadīzinātnes un jo vairāk sabiedrības vadības objekti nav iedomājami bez tiesību, pienākumu un tos sabalansējošu noteikumu esamības - tiesības ir sabiedrības vadības institūts. Iepriekšminētā dēļ vadīzinātnē politikas un tiesību avotu pētīšana ir objektīvi nepieciešama. Darbā objektīvi pamatotas daudzas tiesību zinātnei

piejerošas detaļas. Tomēr neraugoties uz pētījuma starpdisciplināro raksturu, promocijas darba galvenā līnija veidota atbilstoši vadībzinātnes metodoloģijai.

**Pētījuma objekts un priekšmets.** Pētījuma objekts ir valsts pārvaldes speciālisti. Pētījuma priekšmets ir valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas attīstības vadība.

**Pētījuma mērķis** ir noskaidrot Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju ietekmējošas tendences un izstrādāt veikspējas attīstībai paredzētus priekšlikumus.

**Mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi uzdevumi:**

1. noskaidrot un analizēt mūsdienās nepieciešamās profesionālās veikspējas vadības teorētisko pamatojumu;
2. analizēt Latvijas un ārvalstu mediācijas institucionalizācijas procesu darba artefaktus;
3. novērtēt Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju un tās vadības tendences;
4. noskaidrot aptaujātiem Latvijas iedzīvotājiem un valsts rīcībpolitikas veidotājiem raksturīgu attieksmi pret profesionālās veikspējas uzlabošanas nepieciešamību;
5. izstrādāt:
  - a) valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas teorētisku modeli,
  - b) izglītības programmu,
  - c) ieteikumus rīcībpolitikas veidošanai,
  - d) vadlīnijas speciālistu izglītības un sertifikācijas organizāciju kvalifikācijas pārbaudes vajadzībām.

**Pētījumā lietotās metodes.**

Centrālo pētījumā analizējamo saturu veido gadījums (*case*). Analizētais gadījums ir Direktīvas 2008/52/EK ierosināts mediācijas institucionalizācijas process - pētīti procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu darbības rezultāti jeb darba artefakti. Metodes lietojums balstīts *Merriam (1997), Pipere at. el. (2010), Stake (1995), Yin (2008)* u.c. teorētiskajās nostādnēs un vadlīnijās.

Pētījumā izmantota jaukto metožu pieeja. Pieveja balstīta *Casebeer (1997), Verhoef (1997), Vedins (2000, 2008), Cresswell (1998), Palys (2007), Achison (2007), Silverman (2000), Paterson (2001), Thorne (2001), Canam (2001), Jillings (2001), Kvāle (1995), Marshall (1996)* u.c. zinātniskajās nostādnēs.

Datu ieguvei izmantotas šādas metodes: primāro un sekundāro zinātnisko avotu izpēte, politikas un tiesību dokumentu izpēte, aptauja, intervijas (t.sk. ekspertu), interneta vietņu satura izpēte, novērojums, kvalitatīvā metaanalīze. Datu analīzē un rezultātu interpretācijā

izmantotas: formāli loģiskā analīze, salīdzinošā analīze u.c. Datu formatēšanai un priekšlikumu sintēzei izmantoti šādi instrumenti un metodes: EXCEL, UML, aprakstošā un grafiskā modelēšana u.c.

Veidojot tiesību un politikas dokumentu analīzes pētījuma dizainu, darba autore izmantojusi *Vedina (2000, 2008), Jakubaņeca (2002), Eglīša (2006), Briedes at el. (2003), Neimaņa (2004), Džohansena (2001), Broka (2004)* u.c. nostādnes.

Veidojot kvalitatīvās metaanalīzes dizainu, darba autore izmantojusi *Lipsey, Wilson (2000), Timulak (2009), Sandelowski, Barroso (2006), Paterson at. el. (2001), Thorne (2001), Canam (2001), Jillings (2001)* u.c. zinātniskās nostādnes.

Ekspertmetodes dizainā un datu interpretācijā izmantotas fenomenoloģiskās pieejas ekspertu *Bateson (2002), Geertz (1977), Giorgi (1983, 1985, 1997), Colaizzi (1978), Smith (2009), Flowers (2009), Larkin (2009)* u.c. zinātniskās nostādnes un vadlīnijas.

Promocijas darba apraksta ierobežotā apjoma dēļ Latvijas vadībzinātnes pētniecībā bieži lietoto zinātniski pētniecisko metožu, tādu kā literatūras avotu analīze, ievadpētījums, intervijas, novērojums u.c., metodoloģiskais pamats ārvalstu zinātnieku skatījumā šajā darbā netiek aprakstīts. Šo metožu izmantošanu darba autore organizējusi saskaņā ar *Kroplija, Raščevskas (2010), Vedina (2008)* u.c. zinātnieku nostādnēm.

#### ***Pētījuma jautājumi:***

1. Kādas paradigmas un tendences veido mūsdienu speciālistu, tai skaitā valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru, profesionālās darbības nepieciešamo saturu?
2. Kādas tendences raksturo mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu faktisko profesionālo darbību?
3. Kādi faktori ietekmē Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju?
4. Kādas atbalsta formas varētu uzlabot valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru profesionālās veikspējas vadību?

#### ***Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:***

1. Mūsdienu speciālistu profesionālā darbība vadāma, prioritāri attīstot speciālistu profesionālo veikspēju un tās pašvadības kompetenci.
2. Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītie Latvijas valsts pārvaldes speciālisti savu profesionālo darbību nav vadījuši efektīvi; nav veidojuši efektīvai un kvalitatīvai mediatoru profesionālai darbībai paredzētu tiesisko regulējumu.
3. Aptaujātajiem Latvijas iedzīvotājiem, valsts pārvaldes speciālistiem un rīcībpolitikas veidotājiem, nereti raksturīga vārdos deklarēta, bet faktiski nerealizēta interese par profesionālās veikspējas pilnveidi.

4. Latvijas valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešams politiski vadīts un prasmīgi realizēts, profesionālās veikspējas attīstībai un pilnveidei paredzēts atbalsts.
5. Ilgtermiņā mūsdienu valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas attīstību iespējams realizēt un vadīt, valsts pārvaldē izveidojot speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas.

***Pētījuma novitātes:***

1. Izmantojot formālās loģikas nostādnes, pamatots jēdzienu *profesionālās veikspējas pašvadība* un *profesionālās veikspējas vadība* saturs. Izskaidrotas zinātniskajā kategorijā *profesionālā darbība* ietilpstošu, darbā izmantotu jēdzienu loģiskās attiecības. Izskaidrotas jēdzienu *profesionālās kompetences vadība*, *karjeras kompetences vadība* un *profesionālā veikspējas vadība* kopīgās un atšķirīgās iezīmes.
2. Izmantojot aprobētu darba autores veidotu pētījuma modeli, noskaidrotas, grupētas un salīdzinātas valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešamās un faktiskās profesionālās darbības tendences.
3. Ievērojot pētījumā noskaidrotās zinātniskās nostādnes, Latvijas valsts rīcībpolitikas vadlīnijas un ārvalstu labo praksi, izstrādāti:
  - a) valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas teorētisks modelis;
  - b) mediatoru kvalifikācijas veidošanai paredzēts izglītības programmas saturs;
  - c) vadlīnijas speciālistu izglītības un sertifikācijas organizāciju kvalifikācijas pārbaudes vajadzībām;
  - d) valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības rīcībpolitikas veidošanai paredzētas koncepcijas papildinājumu saturs.

***Darba teorētisko un praktisko nozīmību veido šādi aspekti:***

1. Pētījuma rezultāti papildina ar jaunām zinātniskām nostādnēm Latvijas un ārzemju vadībzinātnes krājumus, to skaitā sabiedrības vadības apakšnozarē un cilvēkresursu vadības jomā.
2. Pētījuma rezultātus iespējams izmantot praktiski:
  - a) zinātnē - pētījuma problēmjaudājumu un kontekstu tālākai (plašākai, dziļākai, starpdisciplinārai) izpētei; akadēmisko terminu datubāzes papildināšanai;
  - b) studijās - pētījuma problēmjaudājumu un kontekstu izpratnei;

- c) praksē - pētījuma problēmjaudājumu izpratnei un problēmu risināšanai, akadēmisko terminu datubāzes papildināšanai u.c.
3. 2010. gadā promocijas darba atbalstam izveidots nodibinājums „Konfliktoloģijas institūts”. Pētījuma laikā institūts kalpojis kā laboratorija, kurā veikti promocijas darba empīriskie pētījumi u.c. Institūtā uzkrāto kapacitāti iespējams izmantot Latvijas zinātnes, izglītības sistēmas un tautsaimniecības vajadzībām.

***Pētījuma rezultāti adaptēti un aprobēti:***

***Akadēmiskās konsultācijās:***

1. Sanktpēterburgas Valsts universitātes (SpbVU) Filozofijas fakultātes Konfliktoloģijas katedrā, kas vienlaicīgi ir Viskrievijas konfliktoloģiskās izglītības metodoloģiskais centrs;
2. LU EVF Sabiedrības vadības doktorsemināra ietvarā (B kurss);
3. LU studiju kursā „Inovācijas augstākajā izglītības sistēmā” (C kurss);
4. LU studiju kursā „Sistēmanalīze” (C kurss);
5. LU EVF Sabiedrības vadības katedras sēdē;
6. Projekta S70–ESS77–ST–N–015 ietvarā saskaņā ar LU un Yourk St.John University (Lielbritānija) ekspertes L.Latsones starpā noslēgtu līgumu - L.Landzmanes promocijas darba kvalitātes ekspertīzē.

***Zinātniskās un zinātniski-praktiskās konferencēs:***

2014. gads:

1. Latvijas Universitātes 72. konference (Rīga, Latvija), divas sekcijas:
  - a) EVF, Publiskās pārvaldes un ekonomikas sekcija, ar referātu “Jēdzienu *karjera, veikspēja, efektivitāte un kvalitāte* loģiskās attiecības jēdziena *profesionālā darbība* kontekstā”;
  - b) LĶF, Ergonomikas un darba vides sekcija, ar referātu ”Ergonomiskās domāšanas un prakses garīgie aspekti”.

2013. gads:

1. Starptautiska zinātniska konference „Understanding socio-historical Develoepment and Modernity: a Methodology for Social Sciences (Sanktpēterburgas Valsts universitāte, Krievijas Zinātņu akadēmija; Sanktpēterburga, Krievija), ar referātu „The system-approach based result-oriented research strategy”;
2. 16. starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedrība un kultūra” (Liepājas

Universitāte; Liepāja, Latvija), ar referātu „Latvijas valsts pārvaldē veikta mediācijas institucionalizācijas procesa efektivitātes un kvalitātes problēmu iespējamie risinājumi”;

2012. gads:

1. Latvijas Ekonomistu apvienības 3. ikgadējā starptautiskā konference “Ekonomikas attīstības alternatīvie ceļi” (Latvijas Ekonomistu apvienība; Rīga, Latvija), ar referātu „Darba ražīgums kā valsts konkurētspējas garants: Latvijas doktorantu darba ražīguma problēmas un iespējamie risinājumi”;
2. Latvijas Universitātes 70. konference (Rīga, Latvija), četras sekcijas:
  - a) EVF, Publiskās pārvaldes sekcija, ar referātu „Mediācijas sistēmas veidošanas problēmas: vadībzinātniskie aspekti”;
  - b) EVF, Projektu vadīšanas sekcija, ar referātu „Mediācijas sistēmas veidošanas problēmas: projektu metodes izmantošanas iespējas”;
  - c) PPMF, Izglītības vadības sekcija, ar referātu „Mediācijas sistēmas veidošanas problēmas: izglītības aspekti”;
  - d) PPMF, Psiholoģijas sekcija, ar referātu „Mediācijas sistēmas veidošanas problēmas: psiholoģiskie aspekti”.

2011. gads:

1. International Scientific Conference „Phenomenological Perspectives on Cultural Change and Environmental Challenges” (Viļņas Gedimina Tehniskā Universitāte; Viļņa, Lietuva), ar referātu “The Phenomenological Aspects of the Development of Qualitative Mediation Services”;
2. First International Scientific Practical conference of the Latvian Ergonomics Society "Contemporary Ergonomics and Business 2011" (Latvijas Universitāte; Rīga, Latvija), , ar referātu „Organization and Management of Mediation System: Macro-Ergonomic Aspects”;
3. Pasaules latviešu zinātnieku 3. kongress, diskusiju sekcija „Novecošanās problēma zinātnē” (Latvijas Zinātņu akadēmija; Rīga, Latvija), ar ziņojumu „Uz izcilību fokusētu Latvijas akadēmisko profesionāļu un uz izcilību fokusētu jauno speciālistu sadarbības veicināšanas nepieciešamība”;
4. Latvijas Universitātes 69. konference, EVF, Sabiedrības vadības sekcija (Rīga, Latvija), ar referātu „Starptautiskās konkurētspējas konfliktoloģiskie aspekti”.

2010. gads:

1. 14. starptautiskā zinātniskā konference „Sabiedrība un kultūra” (Liepājas Universitāte; Liepāja, Latvija), ar referātu „Mediācijas institucionalizācijas kultūra Latvijā”;
2. 2. starptautiskā starpdisciplinārā zinātniskā konference "Krīze un tās pārvarēšanas iespējas/Crisis And Its Management Possibilities/Кризис и возможности его преодоления” (Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola; Rīga, Latvija), ar referātu „Using Supervision for Solving Human Problem During Periods of Crises”.
3. Starptautiska zinātniska konference „Psiholoģijas aktualitātes mūsdienu izglītībā” (Liepājas Universitāte; Liepāja, Latvija), ar referātu „Izglītības darbinieku konkurētspējas intelektuālie un psiholoģiskie šķēršļi”.

2009. gads:

1. Liepājas Universitātes konference (Liepāja, Latvija), ar referātiem „Supervīzijas izmantošana karjeras attīstības atbalsta sistēmā” un „Latvijas karjeras attīstības atbalsta sistēmas vadības problēmas”.

***Publicēti un publicēšanai pieņemti zinātniski raksti, monogrāfijas daļa un konferenču tēzes:***

***Monogrāfijas daļa:***

1. Landzmane L. Pieaugušo karjeras vadības īpatnības strauju pārmaiņu laikā. „Pieaugušo izglītība”. Rīga: RAKA. 2012. 137.-149. lpp. (14 lapaspuses);

***Periodikā ar aprēķinātu citējamības indeksu:***

*A. SCOPUS; Gale; Academic OneFile; InfoTrac Custom; EBSCOhost; Ulrich's, Summon; International Political Science Abstracts; CEEOL; Index Copernikus International datu bāzēs:*

1. Landzmane L. The Problems and Solutions to Development of State Mediation System: Phenomenological Aspects. In: „Limes: Borderland Studies”, 2012 (4). Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University. Pp. 115-127 (14 lapaspuses);

*B. Google Scholar datu bāzē:*

2. Landzmane L. Using Supervision for Solving Human Problem During Periods of Crises. In: “Humanities and Social Sciences Latvia”. 2013. Pp.102-113 (12 lapaspuses);

3. Landzmane L. Starptautiskās konkurētspējas konfliktoloģiskie aspekti. „*LU raksti. Ekonomika. Vadības zinātne. 771. sējums*”. Rīga: Latvijas Universitāte. 2011. 558.-568. lpp. (11 lapaspuses);
4. Landzmane L. Organization and Management of Mediation System: Macro-Ergonomic Aspects. In: “*Contemporary Ergonomics and Business 2011*”. Riga: University of Latvia Press. 2011. Pp.71–78 (8 lapaspuses)

***Cita veida recenzētā zinātniskā periodikā:***

5. Landzmane L. The system-approach based result-oriented research strategy. In: „*The Journal of Sociology and Social Anthropology*” (*JSSA*)”. Russia: Russian Academy of Sciences. (pieņemts publicēšanai - 10 lapaspuses);
6. Landzmane L. Latvijas valsts pārvaldē veikta mediācijas institucionalizācijas procesa efektivitātes un kvalitātes problēmu iespējamie risinājumi. „*Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums XVI*”. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2014. (pieņemts publicēšanai - 8 lapaspuses);
7. Landzmane L. The system-approach based result-oriented research strategy. In: „*International Scientific Conference „Understanding socio-historical Deveelopment and Modernity: A Methodology for Social Sciences. Abstracts*””. Russia: Russian Academy of Sciences. Sociological Institute. Saint Petersburg State University. 2013. Pp. 29-34 (5 lapaspuses);
8. Landzmane L. Mediācijas institucionalizācijas kultūra Latvijā. „*Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums. XIV*”. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2012. 508.-516. lpp. (10 lapaspuses);
9. Landzmane L. Organization and Management of Mediation System: Macro-Ergonomic Aspects. In: „*Contemporary Ergonomics and Business 2011. Programm&abstracts*”. Riga: University of Latvia Press. 2011. Pp. 46- 47 (1 lapaspuse);
10. Landzmane L. Izglītības darbinieku konkurētspējas intelektuālie un psiholoģiskie šķēršļi. „*Psiholoģijas aktualitātes mūsdienų izglītībā. Zinātnisko rakstu krājums*”. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2010. 69.–78. lpp. (10 lapaspuses);
11. Landzmane L. Supervīzijas izmantošana karjeras attīstības atbalsta sistēmā.” *LiepU zinātniskie raksti*”. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2010. 73.-87. lpp. (10 lapaspuses);
12. Landzmane L., Landzmanis E. Latvijas karjeras attīstības atbalsta sistēmas vadības problēmas. *LiepU zinātniskie raksti*”. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2010. 87.-99. lpp. (10 lapaspuses).



**Pētījuma norise.** Pētījumā izmantotas iestrādes, kuras darba autore veidojusi laikā no 2008. līdz 2009. gadam, darba autorei darbojoties Liepājas Universitātes Pedagoģijas maģistrantūras un SIA „Karjeras Menedžments” pētījumos un projektos. Promocijas darbs veikts šādos posmos:

1. 2009. un 2010. gadā veiktas teorētiskās literatūras studijas par promocijas darba tēmu;
2. 2009. un 2010. gadā pārbaudīta pētījuma tēmas izvēle, izvirzīti un konkretizēti pētījuma mērķi un uzdevumi;
3. 2010. gadā promocijas darbam nepieciešamā empīriskā pētījuma veikšanai izveidots nodibinājums „Konfliktoloģijas institūts”. „Konfliktoloģijas institūts” veidots kā ar doktora darbu juridiski nesaistīta, bet funkcionāli saistīta organizācija. Pētījuma laikā institūts kalpojis kā laboratorija, kurā veikti promocijas darba empīriskie pētījumi. Institūta pētījumu un projektu ietvaros veikta promocijas darbam nepieciešamā gadījuma izpēte, izstrādāto metodiku adaptācijas un aprobācijas u.c.;
4. no 2011. līdz 2014. gadam veikta iegūto datu apstrāde un analīze, promocijas darbs sagatavots aizstāvēšanai.

**Darba ierobežojumi.** Promocijas darba pētnieciskās darbības ierobežojumus nosaka pētījuma objekts - publiskā pārvaldes speciālisti. Pētījuma metodoloģijas izvēli daļēji ierobežo fakts, ka pētījumā valsts pārvaldes speciālistu veikspēja pētīta gadījuma ietvarā – gadījums ir Direktīvas 2008/52/EK noteikumu kontekstā veikts mediācijas institucionalizācijas process.

Pētījums veikts sabiedrības vadības apakšnozarē, tādēļ pētījuma dati vākti, rezultāti apkopoti un interpretēti sabiedrības interešu un vajadzību kontekstā. Valsts pārvaldes speciālistu profesionālā veikspēja nav pētīta no valsts institūciju vadītāju intereses un vajadzību puses. Vienā promocijas darbā valsts pārvaldes speciālistu veikspēju aplūkot detalizēti no dažādiem aspektiem nav iespējams. Bez tam, nepieciešamais speciālistu veikums dažādu organizāciju kontekstā zinātniskos avotos jau ir pamatīgi aplūkots.

Darbā pētīti arī valsts pārvaldes speciālu profesionālo veikspēju valsts pārvaldē un ārpus tās ietekmējoši faktori, tomēr analīzes rezultāti nav paredzēti, lai šos faktoros atklātu detalizēti. Šajā pētījumā šie rezultāti tikai paskaidro gadījuma analīzē iegūtos rezultātus, veidojot uzskatu, ka valsts pārvaldes speciālistu darbības tendences būtiski neatšķiras no sabiedrības darbības tendencēm. Pētījumā nav padziļināti pētīti valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības problemātisko tendenču subjektīvie iemesli jeb psiholoģiskie aspekti.

Minētie ierobežojumi par tādiem uzskatāmi tikai konkrētā darba kontekstā. Pētniecības turpinājumam minētie ierobežojumi rosina jaunas iespējas.

# **1. Speciālistu profesionālās veikspējas un tās vadības teorētiskais pamatojums**

Pasaules zinātniskā doma, arī Latvijas zinātnes politika akcentē nepieciešamību tuvojies tautsaimniecības vajadzībām, samazinot plaisu starp zinātnes un prakses mērķiem. Minētā dēļ promocijas darbs ir starpdisciplinārs. Literatūras apskats veidots, tajā sistēmiski apkopojot dažādu zinātnes nozaru, tai skaitā, vadībzinātnes, filozofijas, psiholoģijas, kognitīvās zinātnes, tiesību zinātņu nostādnes un vadlīnijas.

Promocijas darba literatūras apskats sastāv no četrām nodaļām. Darba pirmajā nodaļā raksturots vispārējs, mūsdienu speciālistiem nepieciešamais profesionālās veikspējas saturs. Otrajā darba nodaļā aplūkotas nepieciešamās valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības īpatnības. Trešajā nodaļā noskaidrots mediatoriem nepieciešamais profesionālās darbības saturs. Ceturtajā nodaļā paskaidrotas mūsdienu speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta tendences.

Darba otrajā un trešajā nodaļā sniegts vispārīgs priekšstats par principiem, kas ievērojami, izprotot, veidojot, attīstot un vadot valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru profesionālo darbību. Literatūras pārskata daļā nav paredzēta mediatoru un valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības detaļu analīze. Darba autores nolūks ir aprakstīt vispārējas, mūsdienu profesionālās darbības veidošanas un vadīšanas paradigmas un tendences, un tās akcentēt kā būtiskas un nepietiekami izmantotas mediatoru un valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības satura veidošanā.

Darba pirmā nodaļa salīdzinājumā ar otro, trešo un ceturto nodaļu ir apjomā lielāka. Tas izskaidrojams ar autores nodomu darbā primāri akcentēt Latvijā maz zināmas, bet organizāciju konkurētspējas veidošanā būtiskas, mūsdienās vērā ņemamas speciālistu profesionālās darbības veidošanas un vadīšanas pamata īpatnības. Šīs speciālistu darba vadības pamata īpatnības mūsdienās ir būtiskākas salīdzinājumā ar šauri specifiskām profesionālās darbības īpatnībām.

## **1.1. Mūsdienu speciālistiem nepieciešamais profesionālās darbības saturs**

*Cilvēkresursu vadības paradigmas maiņa organizācijās.* Kopš 20. gadsimta vidus attīstās globāli pārmaiņu procesi – industriālo ekonomiku nomaina zināšanu ekonomika, administratīvās vadības metodes nomaina psiholoģiskās un kognitīvās zinātņu nostādnes balstītas metodes. Jaunā vadīšanas kultūra ir kļuvusi cilvēka dabiskām spējām draudzīgāka,

arī mazāk birokrātiska. Jaunu vadīšanas kultūru paredz arī Eiropas izglītības un profesionālās darbības politikas tendences (Dovladbekova, at.el. 2008, 325-332).

Mūsdienu vadībzinātnes paradigmas mainās, jo straujas pārmaiņas piedzīvo ekonomiskā vide. Aizvien vairāk zinātnieku un ekspertu vadībzinātnisku problēmu risinājumu meklē ne vairs cilvēka rīcības, bet domāšanas sektorā. Piemēram, Žaks (Jaques, 1992, 1994, 1997) un Ceisone (Cason, 1994) jau pagājušā gadsimta beigās aicināja pārdefinēt cilvēkresursu vadības nostādnes un vērtēšanas kritērijus, profesionālās darbības vidē nosakot sistēmiski strukturētus un reāli izmērāmus cilvēka spēju parametrus. Žaks un Keisone, balstoties Žaka ilgstoši uzkrātā zinātniskā pieredzē, piedāvā mērījumus veidot un piemērot, izvērtējot arī indivīda garīgo sarežģītību un potenciālās spējās. Ne tikai šie autori, bet arī citi mūsdienu zinātnieki Makmahone (McMahon, 2002), Patone (Patton, 2002), Grīnhauss (Greenhaus, 2009), Kallāns (Callanan, 2009), Godšelka (Godshalk, 2009) u.c. uzsver cilvēku spēju izpēti kā vadībzinātnes izaicinājumu un ekonomiskās attīstības iespēju.

Neraugoties uz vadītāju vēlmi iegūt konkurētspējīgas organizācijas priekšrocību, jauno vadības metožu pārņemšana un ieviešana organizācijās nesokas viegli. Lielu uzņēmumu vadītāji sava pasaules uzskata vai personīgu motīvu dēļ nevēlas iesaistīt visus darbiniekus attiecīgās organizācijas vīzijas, misijas un vērtību noteikšanā. Šādu nostāju rada organizāciju vadītājiem raksturīga tendence darboties tādā apziņas līmenī, kas liek viņiem pašiem visu stingri kontrolēt. Uz šādas pieejas nelietderīgumu norāda mūsdienu vadībzinātnes eksperts Pīters Drakers. Veltot lielu skaitu savu darbu jaunajām cilvēku vadības paradigmām, Drakers dažādos aspektos analizējis kā pozitīvus, tā mazāk veiksmīgus vadības prakses gadījumus, veidojis vadības koncepcijas, skaidrojis nepieciešamos postindustriālās ekonomikas vadības soļus utt. (Drucker, 1995, 1996, 1999). Ar Drakeru vienisprāt ir tādi dažādu zinātnes nozaru zinātnieki kā Beitesons (2002), Rodžers (1994), Rifkins (2002), Patone (2006). Viņi uzskata, ka 21. gadsimtā konkurētspējas priekšrocības iegūs organizācijas un valstis, kuru vadītāji spēs mainīties, izmainot savu veco ekonomisko un vadībzinātnisko domāšanu.

Mūsdienu jaunās vadībzinātnes teorētiskās nostādnes pārņem humānistiskās psiholoģijas teorētiķ Maslova (Maslow, 1943) un Rodžera (Rogers, 1994) filozofiskos uzskatus, kas, savukārt, atdzīvinājuši jau pieminēto antīko domātāju Cicerona (106-43 p. m.ē.), Sokrāta (469-399 p.m.ē.), Platona (427- 348 p.m.ē.) Senekas ( 4 p.m.ē.- 65 m.ē.) u.c. mācības par cilvēka jēgpilnas eksistences pamatiem. Rodžers psiholoģijas zinātnē radījis jēdzienu *uz personu centrētā pieeja* (angļu val. *person-centered approach*). Viņa mācība par cilvēka vadīšanu, ievērojot tā veiktspēju un tam piemītošās rakstura īpatnības, tādejādi veidojot pilnībā funkcionējošu personu, likta mūsdienu modernās ekonomikas, psiholoģijas,

socioloģijas, filozofijas un vadības nostādņu pamatos. *Uz personu centrētā pieeja* aizvien biežāk tiek izmantota arī cilvēkresursu un zināšanu ekonomikas organizāciju vadības praksē.

Visu jomu zinātnieki un praktiķi indivīda intelektuālo un radošo potenciālu aizvien biežāk atzīst par galveno stratēģisko resursu. Mūsdienu zinātnes teorētiķi un praktiķi atsaucas uz Rodžeru, izmantojot viņa darbos iekļauto atziņu: ”(..) ja mūsdienu sabiedrībā mums nebūs cilvēku, kuri konstruktīvi reaģē uz vismazākajām sabiedrības attīstības pārmaiņām, mums būs jāaiziet bojā - tā būs maksa par jaunrades trūkumu” (Rogers, 1994).

Līdzīgi Rodžeram arī ASV zinātnieks Barets uzskata: „Tā kā mūsu pašreizējai biznesa kultūrai ir raksturīgs ļoti augsts entropijas līmenis, ar šaurām pārmaiņām vien situācija nebūs labojama. Ir nepieciešama visas sistēmas transformācija” (Barets, 2008). Barets uzskata, ka nav iespējams definēt tikai vienu visas sistēmas kultūras transformācijas koncepciju, jo tās īstenošanas metodes ir dažādas un atkarīgas no organizācijas vadītāju, menedžeru un ierindas darbinieku apziņas līmeņa, pasaules uzskata un motīviem. Bareta apgalvojums, ka nepieciešama visas sistēmas transformācija, balstīts Vilbera (Wilber, 2001), Beka (Beck, 1996) un Kovana (Cowan, 1996) zinātniskajās nostādnēs. Bareta izstrādātās sistēmas kultūras transformācijas koncepcijas pamatā ir trīs modeļi: septiņu apziņas līmeņu modelis, spirāles dinamikas modelis un Vilbera izstrādātā integrālā (četrus kvadrantu matricas) modeļa modificēta versija (Barret, 1998).

Katram uzņēmumam, organizācijai vai pasākumam nepieciešams vadītājs, kas ekonomiski izmantotu un efektīvi izvietotu resursus. Mūsdienās strauji mainās vadītāja lomas saturs. Nepieciešamību pēc vadītājiem-menedžeriem (izmantotā vadības metode angļu val. *management*) nomaina vadītāji-līderi (izmantotā vadības metode angļu val. *leadership*). Saskaņā ar Drakera (Drucker, 1995, 1997, 1999), Patones (Patton, 2006), Rifkina (Rifkin, 2002, 2004), Bareta (2008), Belbina (1993, 2010) u.c. uzskatiem vadītājam-līderim ir cits vadības saturs salīdzinājumā ar vadītāja-menedžera darba saturu. Atšķirībā no vadītāja-menedžera vadītājs-līderis nevis administratīvi un direktīvi vada organizāciju vai komandu, bet darbojas kā viens no komandas, izmantojot personīgās reputācijas, paša un citu vadības kompetenci, specifisku profesionālo zināšanu palīdzību. Izmantojot konsultatīvus ieteikumus, līderis veido vīzijas, dalās ar komandu savā redzējumā. Līderis konsultatīvā veidā piešķir savam un savas komandas darbam un katra locekļa darbam pozitīvu jēgu.

Jaunās ekonomikas un vadības paradigmas pieprasa jaunas kompetences, tai skaitā jaunas attieksmes ne tikai no vadītājiem. Sevis kā personības, savu spēju un iespēju izpratne komandā, kopā sauktas par profesionālo un karjeras vadīšanas kompetenci, mūsdienās tiek vērtētas kā prioritāri būtiska visu nozaru profesionālās darbības veicējiem. Pēdējos gados speciālistu personiskā rīcības izpratnes, plānošanas un vadīšanas meistarība veido

profesionālās karjeras iespēju galveno jēgu un kļuvusi par darba tirgus *galveno precī*. Darba tirgū ievērojami zemāk kotējas grādi, diplomu, sertifikāti kā tādi. Kotējas ar zināmu un garantētu segumu papildīti grādi, diplomu un sertifikāti, ja tie tiek papildināti ar speciālistu personīgajām profesionālās darbības un karjeras vadības kompetencēm. Barets uzskata, ka mūsdienu speciālistam, jo īpaši vadītājam, būtiski apzināties savu personisko vīziju, misiju un mērķi. Tomēr ar to vien ir par maz. Katram vadītājam, vadot savu profesionālo darbību un karjeru, nepieciešams saprast, kā zināšanas par sevi pašu attiecināt uz savu organizāciju un kā ilgtspējīgā un godprātīgā veidā atrisināt savu darbinieku potenciālu.

Šo īpašību Oksfordas zinātnieku kopumam piederīgs eksperts Belbins (1993, 2010) sauc par *profesionālo briedumu*. Definējot briedumu, Belbins apgalvo, ka mūsdienās darba tirgus dalībniekiem nepieciešams jauns briedums – tāds, ko apzīmē ar terminu „saskaņas faktors”. „Saskaņa ir pakāpe jeb mērs, kādā pie faktiski nesavienojama informācijas iespējama saskaņota un nozīmīga personas rīcība” (Belbin, 1993, 63).

Mūsdienu straujās pārmaiņās balstītās ekonomikas attīstības tendences ienes korekcijas arī profesionālās darbības jēdziena struktūrā. Būtiskākā no pārmaiņām – nepieciešamība profesionālās darbības jēdzienā ietvert kā profesionālo kompetenci, tā profesionālās veiktspējas vadības kompetenci. Mūsdienu profesionālās veiktspējas izpratnes pamatā liktās karjeras veidošanas un vadīšanas īpatnības aplūkotas Landzmanes (Landzmane 2010, 2011, 2012, 2013) darbos. Darbos atspoguļotās nostādnes izmantotas arī promocijas darbā. Gan Belbina uzskats par *profesionālo briedumu*, gan citu minēto zinātnieku atziņas, gan darba autores izstrādātās nostādnes par karjeras vadīšanu tiek attīstītas arī darba turpinājumā, analizējot profesionālās veiktspējas un tās pašvadības saturu.

Neraugoties uz dažādu zinātnes nozaru lietoto terminoloģiju un teorētiskajiem kontekstiem, skaidri saprotams, ka mūsdienu ekonomika pieprasa zinošus un uzņēmīgus darbiniekus. „Praktiskajā darbībā uzņēmība ir darbinieka prasme atrast un izmantot rezerves personīgās un kolektīva darbības un efektivitātes celšanai, racionāli izturēties pret grūtību pārvarēšanu darbā un saskarsmē ar citiem darbiniekiem. Uzņēmība – tā ir radoša un atbildīga attieksme pret pienākumu veikšanu, spēja patstāvīgi (bez administratīvas iejaukšanās) risināt saimnieciskas problēmas” (Ukolovs, Mass, Bistrjakovs, 2006, 49-50 ).

Globalizācijas iespaidā mūsdienu speciālista dzīvesveida un vietas izvēle objektīvi kļuvusi daudz plašāka. Tomēr kopā ar paplašināto izvēles iespēju krasi paaugstinājusies no speciālista pieprasītā atbildība ne tikai par karjeras izvēli, bet arī atbildība par izvēlēm, kuras speciālists realizē un izmanto darbavietā. Palielinājusies speciālista atbildība par savu ilgtermiņā un īstermiņā realizēto karjeras kompetenci. Jaunā pasaules ekonomika un darba tirgus vairs nepieprasa konkrētu izglītības līmeni, bet saturu. Latvijā šī aktualitāte vēl netiek

pozitīvi pieņemta, tai ir daudz pretinieku. Tomēr jaunā ekonomika, kas ienāk arī pie mums, šo tendenci jau uzrāda un liek pieņemt.

21. gadsimtu gan zinātnes, gan vispārējā informatīvajā telpā dēvē par informācijas laikmetu un tā sabiedrību – par informācijas sabiedrību. Informācijas telpa kļuvusi par otru realitāti, kurā cilvēkam jādzīvo un teicami jāorientējas, ja tas ekonomiskajā un sociālajā vidē vēlas saglabāt konkurētspējīgas personas statusu. Palielinājies risks pieļaut kļūdu informācijas trūkuma dēļ, vai informācijas neprasnīgās izmantošanas dēļ. 21. gadsimtā katram pašam jāprot no lielā informācijas daudzuma atlasīt sev nepieciešamās izvēles un iespējas.

Mūsdienu vadībzinātne vairs nefokusējas tikai uz cilvēka rīcības izpēti, bet daudz vairāk pēta speciālistu darbības kognitīvos aspektus. 21. gadsimta vadībzinātnes eksperti par vienu no būtiskākajām prasmēm uzskata problēmu un konfliktu risināšanas un lēmumu pieņemšanas kompetences (Džeiks (Jaques, 2007, 2009, 2002), Lancova (Ланцова, 2008), Ļitvinskis (Литвинский, 2001), Kozlovs (Козлов, 2009 u.c.)). Mūsdienu vadībzinātne ņem vērā straujo pārmaiņu dabu un sniedz nostādnes par to, kā organizēt procesus ne vairs procesu vadības līmenī, bet tajā iesaistīto personu kognitīvās darbības un psiholoģiskās attieksmes līmenī.

Krievijas zinātnieki Ancupovs un Baklanovskis (Анцупов, Баклановский) uzskata, ka lēmumu pieņemšanas kompetence ne tikai palīdz risināt problēmas, bet daudz vairāk – veido konfliktus neizraisošu vadības praksi. Autori iesaka izmantot piecpadsmi, konfliktus neizraisošu lēmumu pieņemšanas soļu modeli, tādējādi veidojot konfliktus neizraisošu vadības praksi (Анцупов, Баклановский, 2005).

Savukārt, rietumu zinātnieks Barets akcentē uz vērtībām fokusētu, loģisku un intuitīvi veidotu lēmumu pieņemšanas nozīmību organizāciju vadīšanā. Barets izdala piecus lēmuma pieņemšanas modeļus. Cits no cita tie atšķiras ar to, kā izkristalizējas konkrēta notikuma jēga, arī ar to, cik liels uzsvars tiek likts uz šīs jēgas izsecināšanu. Barets uzskata, ka jēga var izkristalizēties no pieciem avotiem. Tie ir šādi: instinkti, neapzināta pārliecība, apzināta pārliecība, vērtības un intuīcija. Instinktīvu lēmumu pieņemšana notiek šūnu līmenī, ir balstīta uz apgūtajām DNS reakcijām un saistīta galvenokārt ar izdzīvošanas jautājumiem. Galvenās instinktīvu lēmumu pieņemšanas pazīmes ir šādas: a) darbība vienmēr apsteidz domāšanu; b) pieņemtie lēmumi vienmēr ir balstīti uz iepriekšējo pieredzi; c) nevis mēs kontrolējam savas darbības un uzvedību, bet tās valda pār mums (Barrett, 1998).

Zinātnieki Artūrs (Arthur, 2002), Senge (Senge, 2002a, 2002b), Ščarmers (Scharmer, 2002a, 2002b), Javorskis (Jaworski, 2002), Flovere (Flowers, 2002), Nonaka (Nonaka, 2002), Jangs (Jung, 2002), Smits (Smith, 2008), Krušvics (Kruschwitz, 2008), Laurs (Laur, 2008), Šleja (Schley, 2008) akcentē personības un intuīcijas lomu lēmumu pieņemšanā. „Galvenie uz

intuīciju balstītu lēmumu pieņemšanas modeļi ir šādi: a) datu vākšana un informācijas apstrāde notiek dabiskā veidā; b) spriedums tiek atlikts uz vēlāku laiku, jēga netiek izsecināta ne apzināti, ne neapzināti; c) prāts ir tukšs, domas, pārliecības un darba kārtība ir atliktas pie malas; d) prāts ir brīvs un var iedziļināties kolektīvās zemapziņas sfērās; e) pēc neilga laika no iekšējās zināšanas sajūtas izkristalizējas domas” (Scharmer at el, 2002 b). Šis lēmuma pieņemšanas modelis no pārējiem modeļiem atšķiras ar to, ka neparedz nedz apzinātu, nedz neapzinātu mēģinājumu izsecināt pārliecības diktētus lēmumus, kas ir balstīti uz pagātnes pieredzi. Vērtības orientē uz tādiem lēmumiem, kas ir balstīti uz sajūtām, kuras vēlamies piedzīvot nākotnē.

Minētās nostādnes akcentē uzskatu, ka, lai pieņemtu saprātīgus, racionālus lēmumus, ir jāvadās nevis no neapzinātas, bet gan no apzinātas pārliecības. Pieņemt saprātīgus lēmumus ļauj ieturēta pauze starp jēgas izsecināšanu un lēmuma pieņemšanu. Šis lēmumu pieņemšanas modelis ir zīmīgs ar to, ka darbība seko pēc domas. Damasio (Damasio, 1999) uzskata, ka uz vērtībām balstītus lēmumus mēs pieņemam tāpēc, lai panāktu tādu stāvokli vai sajūtu, kādu vēlamies pieredzēt. Pieņemot uz vērtībām balstītus lēmumus, mēs apzināti veidojam tādu nākotni, kādu vēlamies pieredzēt (Damasio, 1999). Vairums organizāciju, pieņemot lēmumus, jau šobrīd balstās nevis uz pārliecību, bet uz vērtībām. Toties līdz nākamajai pārejai – proti, pārorientācijai no vērtībām uz intuīciju – daudzām organizācijām vēl ir tāls ceļš ejams.

***Profesionālās darbības un karjeras vadības paradigmas maiņa.*** Mūsdienu vadībzinātnes teorētiķi uzsver, ka jaunu risku mūsdienās rada darba vides nenoteiktība un augstā dinamika. Audzis ar izvirzītajiem karjeras un darba vides mērķiem un uzdevumiem saistītās personiskās atbildības līmenis. Jaunā ekonomikas vadības paradigma pārliek uz indivīdu arī atbildību par mērķu un uzdevumu izvirzīšanu. No katra darba tirgus dalībnieka, gan darba devēja, gan darba ņēmēja, tiek pieprasīta arī jauna veida pašvadības prasmju apguve un jauns profesionālās kompetences saturs. Tā pamtā liekama pašvadības, bāzes jeb pamata kompetence (terminoloģiskās atšķirības saistītas ar dažādās valstīs, zinātnes un prakses nozarēs, autoru valodā lietoto formulējumu).

21. gadsimta vadības tendences vairs neparedz tādas profesionālās darbības un karjeras attīstības formu, kurā kāds otram regulāri dod padomu, kur un kā mācīties vai kur un kā strādāt. Jaunā karjeras paradigma paredz, ka prasme meklēt informāciju, izvēloties no tās sev noderīgo, prasme iegūtās atbildes izmantot savā dzīvē, jāapgūst katram pašam. Minētā dēļ ES karjeras izglītību jeb karjeras bāzes kompetenču apguvi uzskata par vienu no svarīgākajiem indivīda attīstībai, privātai un darba dzīvei nepieciešamajiem mācību priekšmetiem. To kā pamata priekšmetu aicina iekļaut skolu un augstskolu programmās.

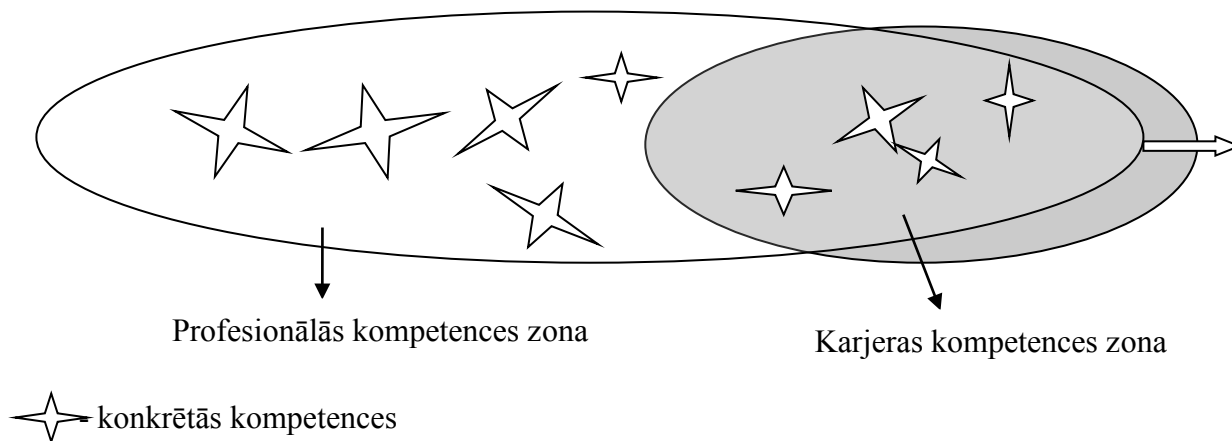


Valstīs, kur karjeras izglītība skolās un augstskolās nav integrēta, politikas un rīcības dokumenti paredz bagātas mūžizglītības iespējas. Tās palīdz karjeras kompetenci skolā neapguvušajiem pieaugušajiem iegūt jaunas zināšanas un prasmes, lai tie spētu pāriet uz veselīgu savas privātās un darba dzīves vadības modeli. Ar ES atbalstu arī Latvijā iespējams mācīties pašatbildību un pašvadību, kas mūsdienās ir ikvienas pieauguša rīcībspējīga cilvēka personību pozitīvi raksturojoša iezīme. Tā aizvien biežāk kļūst par mūsdienu karjeras veiksmes neatņemamu sastāvdaļu, jo atbildība par savas dzīves, karjeras darba rezultātu kļūst par darba tirgus, biznesa vides prasību un karjeras konkurētspējas iezīmi.

Līdz mūsdienu sabiedrībai nonākušās eksistenciālistu un humānistu mācības, šo domātāju aicinājums padarīt sabiedrību par pilnībā funkcionējošu personu kopumu, veido jaunas izglītības, personāla vadības, veselības un citu jomu vadības paradigmas. Pilnībā funkcionējošas personas koncepts ir saglabājis savu nozīmi. Profesionālās darbības vadības kontekstā spēja pilnīgi funkcionēt ieguvusi jaunu apzīmējumu – to visā pasaulē dēvē par karjeras kompetenci vai pašvadības spēju.

Krievijas vadošās cilvēkresursu zinātnes pētniecības vides, Vladivostokas valsts universitātes zinātnieks, karjeras vadības un personāla novērtēšanas eksperts Mogiļovkins (Могилевкин, 2007) savā darbā „Karjeras izaugsme. Diagnostika, tehnoloģijas, treniņš” karjeras kompetenci skaidro šādi: „Karjeras kompetence (..) ir speciālista meta-prasmes prasmīgi virtuozī operēt ar zināšanām un instrumentiem, kuri paralēli profesionālajiem pamatuzdevumiem dod iespēju risināt netipiskus un nestandarta karjeras un darba uzdevumus, efektīvi veidot savu dzīves un karjeras ceļu” (Могилевкин, 2007, 119). Minētajam darbam, arī citu pasaules modernās karjeras paradigmu atbalstošo autoru darbiem cauri vijas atziņa, ka 21. gadsimtā būtiskāk par visu, lai speciālists savu pašvērtējumu neveidotu tikai uz atsevišķu profesionālo zināšanu un prasmju komplekta bāzes. Pašvērtējumā jāintegrē arī personības īpašības, sevis pazīšana un izpratne, pašvadības zināšanas un prasmes, problēmu un konfliktu risināšanas iemaņas, mobilitāte, adaptivitāte, inovativitāte, kreativitāte, augsta radošā darba motivācija. Minētais kopā arī veido karjeras kompetenci, kas ir profesionālās kompetences virzītājspēks.

Ja salīdzina profesionālo kompetenci un karjeras kompetenci kopumā, profesionālo kompetenci var ilustrēt kā konkrētu kompetenču kopumu, kurā daļa kompetenču ir tiešām *tīras* profesionālas kompetences, bet daļa – personīgas prasmes un iemaņas, un vēl daļa – sociālās prasmes un iemaņas. Mogiļovkina izskaidrotās profesionālās un karjeras kompetences atšķirības un likumsakarības aplūkojamas 1.1. attēlā.



### 1.1. attēls. Profesionālās un karjeras kompetences attiecību atspoguļojums

**Avots:** Pēc Могилевкин, 2007, 119 стр.

Profesionālās kompetences iegūšana bija un ir viens no studiju un speciālista apmācības pamatmērķiem. Profesionālā kompetence ir augsta profesionālā līmeņa sastāvdaļa un rādītājs. Profesionālā kompetence ietver sevī zināšanas un erudīciju, kas ļauj kvalitatīvi spriest par profesionālās darbības sfēras jautājumiem, būt zinošam konkrētajā jomā. Profesionālā kompetence ietver sevī arī personības īpašības, kas ļauj cilvēkam rīkoties atbildīgi un patstāvīgi. Profesionālā kompetence izpaužas veiksmīgā profesionālās jomas uzdevumu izpildē.

Tomēr, lai veiksmīgi iekārtotos darbā pēc koledžas vai augstskolas beigšanas, studentam un jaunajam speciālistam nepieciešams apgūt ne tikai zināšanu un konkrētās specialitātes profesionālo instrumentu kopumu, bet arī izkopt specifiskas spējas un īpašības, kuras sauc par karjeras kompetenci. Karjeras kompetence ir viena no svarīgākajām profesionālās kompetences daļām.

Nepieciešamā profesionālās un karjeras kompetenču līmeņa iegūšana un kompetencēm nepieciešamo zināšanu uzkrāšana arī ir jauna, attīstībā esoša speciālista stratēģiskais uzdevums. Tomēr darba tirgus dalībnieks nevar ilgi uzkavēties kompetences apguves studijās, tam jātiecas uz gatavību rezultātā – uz patstāvīgi realizējamu spēju vadīt savu dzīvi un karjeru. Individīds ekonomiski-saimnieciskajās struktūrās daudz mazāk kā agrāk nepieciešams kā personāla sastāvdaļa, bet vairāk nepieciešams kā uz pašvadību, pašizglītību un pašaudzināšanu spējīgs, dzīvei un darbam nepieciešamo un izmantojamo resursu kopuma organizators un vadītājs.

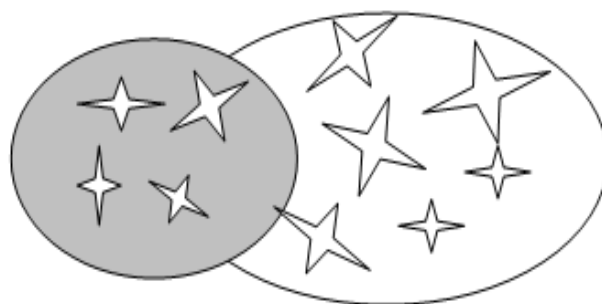
Darba tirgus tradīciju maiņa izprotama darba autores veidotos 1.2. un 1.3. attēlos.



Darba ŅĒMĒJA profesionālā kompetence (*izglītības ieguve*)

**Darba ŅĒMĒJA atbildība**

★ speciālas kompetences



Darba ŅĒMĒJA veikspējas vadība (*rezultāta nodrošināšana darba procesā*)

Darba DEVĒJA profesionālā kompetence (*organizācijas vadība*)

**Darba DEVĒJA atbildība**

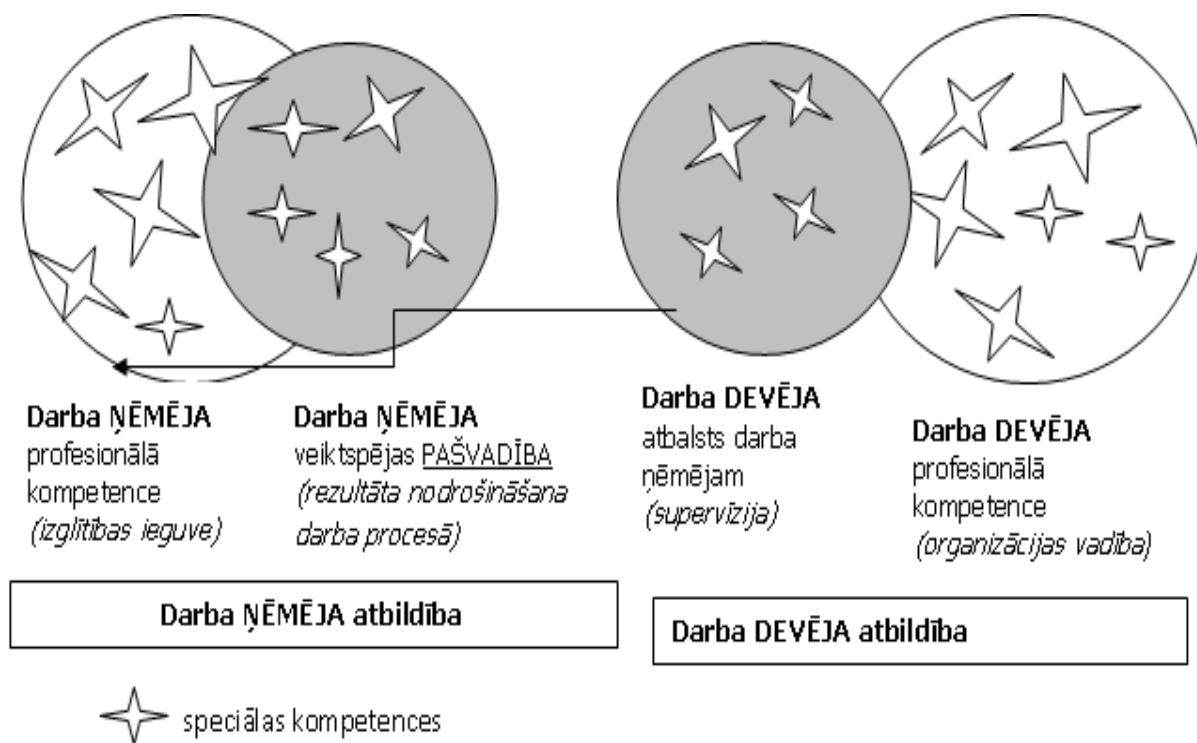
## 1.2. attēls. Darba tirgus subjektu attiecības 20. gadsimtā

Avots: Darba autores veidots attēls (pēc Могилевкин, 2007).

Aplūkojot 1.2. attēlu, izprotama 20. gadsimtam raksturīgā karjeras veidošanas tradīcija - no darba ņēmēja prioritāri tika sagaidīta profesionālajai kompetencei nepieciešamā izglītība, sekundāri – spēja patstāvīgi, bez citu personu vadības, veikt darba pienākumus.

20. gadsimtam raksturīgs vadības stils, kurā darba uzdevuma izpildes procesu un rezultātu plāno, kontrolē un vērtē ar direktīvām metodēm strādājošs vadītājs. Šāds vadītājs sekoja speciālista veikumam, vadīja to un uzņēmās atbildību par speciālista darba rezultātu.

1.3. attēls demonstrē darba tirgus subjektu atbildības maiņu darba tirgū mūsdienās. Salīdzinot 1.2. un 1.3. attēlu, redzams, ka atbildība par darba rezultātu, kuru darba devējs uzņēmās darba ņēmēja vietā, mūsdienās daudz lielākā mērā tiek pārliekta uz pašu darba ņēmēju. Darba devēja pienākumos ietverta nepieciešamība nodrošināt speciālista profesionālās veikspējas pašvadības atbalstu, piedāvājot problēmu pārvarēšanai nepieciešamās supervīzijas iespējas. Tomēr pats darba ņēmējs ir atbildīgs par savas veikspējas novērtējumu, attīstību un problēmu risinājumu.



### 1.3. attēls. Darba tirgus subjektu attiecības mūsdienās

Avots: Darba autores veidots attēls (pēc Могилевкин, 2007).

Mogiļovkins uzskata, ka karjeras kompetence ir visu profesionālo kompetenču kvalitātes izvērtēšanas un resursu izmantošanas vadības kompetence. Cilvēkam piemītošais karjeras kompetenču kopums nosaka viņa tālākās virzības ceļu, tai skaitā – rada konkrētu profesionālās darbības un karjeras scenāriju, veido konkurētspēju. Karjeras kompetence ir profesionālās darbības vadības pamata resurss un spēks. Lai veidotu un vadītu savu vai citas personas profesionālo darbību, nepieciešams izprast jaunās, mūsdienu karjeras jēdzienu un karjeras vadībā balstītas profesionālās darbības paradigmas.

Karjera mūsdienās, 21. gadsimtā – tas vairs nav tikai darbs, profesija, amats, nauda. Karjera ir ar jēgu piepildīts rezultāts, ko visu savu iespējamo resursu efektīvas izmantošanas un vadības procesā sasniedz cilvēks. 21. gadsimta karjera, līdzīgi daudziem citiem terminiem, skatāma gan kā procesuāls, gan kā materiāls fenomens. Lielu ieguldījumu karjeras jēdziena attīstības izpētē un atspoguļošanā sniegušas Austrālijas zinātnieces Patone un Makmahone darbā „Karjeras attīstība un sistēmas” (Patton&McMahon, 2006a). Abas zinātnieces apkopojušas pasaules zinātnieku sniegtos karjeras skaidrojumus un teorijas. Šobrīd zinātnes telpa piepildīta ar simtiem karjeras un tās kontekstu teoriju, definīciju un skaidrojumu. Daudzi no tiem jau novecojuši un ir 21. gadsimtam nederīgi.

Pētījuma gaitā iegūtās empīriskās un teorētiskās atziņas un nostādnes darba autorei ļauj karjeru definēt no jauna – jaunā laikmeta, jaunās ekonomiskās paradigmas un jaunās cilvēka motivācijas kontekstā. Pētījuma gaitā radītas šādas karjeras definīcijas:

1. karjeras procesuālā definīcija: *Karjera ir cilvēka privātās un darba dzīves vadīšana izvirzīto mērķu sasniegšanai mūža garumā;*
2. karjeras materiālā definīcija: *Karjera ir privātās un darba dzīves procesā sasniegtie mērķi un rezultāti.*

Mūsdienu priekšstats par karjeru un personiskā karjeras izaugsmes sajūta ievērojami atšķiras no tās paradigmas, kas bija izplatīta vēl pavisam nesen – pāris gadus atpakaļ. Mainījusies sociāli - ekonomiskā situācija ne tikai pasaulē un Eiropā, bet arī Latvijā. Evolucionējis un mainījies darba tirgus – ievērojami paaugstinājusies tā dinamika un dalībnieku mobilitāte. Pagātnē palicis laiks, kad bija pietiekami apgūt vienu specialitāti, ar kuru pietika visai cilvēka profesionālajai dzīvei. Šodien ikviena indivīda profesionālā dzīve paredz daudzkārtēju profesiju un darba vietu nomaiņu. Šī paradigma vairs nav konceptuāla un filozofiska, tā iekļauta valstu politikas un rīcības plānos un dokumentos – materializējot to mūžizglītības un karjeras izglītības pasākumu formā.

Darba tirgus kļūst globāls, tā robežas atvērtas. Darba tirgus katram piedāvā aizvien plašākas karjeras iespējas. Šodien realizēt savu karjeru atbilstoši iekšējām vēlmēm un interesēm ir daudz iespējamāk kā agrāk. Informācijas telpā atrodamas visas pasaules piedāvātās iespējas. Izglītības pakalpojumu tirgū atrodams vispusīgs izglītības programmu, kursu, treniņu u.c. apmācības formu piedāvājums. Tas ļauj ikvienam, kas to vēlas, paaugstināt savu karjeras un profesionālo kompetenci tā, lai darba tirgū izmantotu tieši to, ko katrs vēlas. Esot mobilam, šodien savu dzīvi iespējams papildītu ar jaunu jēgu, interesi un saturu.

Jaunā modernā mūsdienu karjeras veidošanas paradigma ir jauna un vienlaikus sena. Lasot Cicerona, Sokrāta, Platona, Senekas u.c. domātāju darbus, bieži iespējams just seno domātāju ideju un uzskatu *pārceļošanu* uz mūsdienām. Tā, piemēram, iepazīstoties ar Senekas (Lucii Annaei Senecae) darbu „Dialogi”, atklājas ne tikai dižā domātāja karjeras teorētiķa un metodiķa talants, bet viņa un mūsdienu modernu karjeras jomas zinātnieku uzskatu vienotība. Esejā „Par dvēseles mieru” Seneka sniedz labus padomus, kā veidot savu karjeru, saprotams – nelietojot šo terminu. Daudzo, arī mūsdienās par atbilstošiem uzskatāmo padomu skaitā atrodams arī šāds: „Tev jāapsver, vai tava daba vairāk piemērota aktīvai darbībai vai studijām mierīgos apstākļos un apcerei, un jātiecas tajā virzienā, uz kuriem tevi nesīs tavu dotību spēks. Isokrats ar varēm aizveda Eforu no laukuma, uzskatīdams, ka viņš ir piemērotāks vēstures darbu sacerēšanai. Spiedienam pakļautas dotības neattaisno cerības; dabai pretojoties, pūles ir veltīgas. Tad jānovērtē paši priekšmeti, pie kuriem ķeramies un savi

spēki jāsamēro ar pasākumiem, pie kuriem gribam stāties, jo darītājam allaž jābūt stiprākam par veicamo darbu; nastas, kas nesējam pārāk smagas, viņu neizbēgami piespiež pie zemes” (Seneka, 2001, 111).

Karjeras kompetences konceptam pasaulē tiek pievērsta aizvien lielāka uzmanība. Karjeras kompetences jēdzienu un terminu lieto ne tikai zinātnes teorētiķi un praktiķi. *Karjeras kompetence* – šāds termins iekļauts un tiek praktiski izmantots daudzu valstu karjeras attīstības atbalsta vadības un metodoloģiskajos dokumentos. Vadībzinātnes un darba tēmas kontekstā šo kompetenci vieglāk izprast, ja termina *karjeras kompetence* vietā tiek lietots termins *karjeras vadības kompetence*.

Pētījuma gaitā iegūto empīrisko atziņu un teorētisko nostādņu kontekstā radīta šāda darba autore formulēta karjeras vadības kompetences definīcija: *Karjeras vadības kompetence ir zināšanas, iemaņas un prasmes, kas nodrošina indivīda privātās un darba dzīves procesu prasmīgu vadību mērķu un rezultātu sasniegšanai mūža garumā.*

Latvijas valsts politikas un Latvijas karjeras attīstības atbalsta nozares dokumentos parādās informācija par nepieciešamību izglītības un darba sistēmā integrēt karjeras vadības kompetences attīstībai paredzētas izglītības programmas un karjeras attīstības atbalsta pasākumus. Tomēr bieži tie ir formāli paredzēti pasākumi, kas līdzinās agrākajai profesionālajai orientācijai vai personāla atlasei un karjeras kompetenci kā rezultātu nenodrošina. Minētā dēļ ir lietderīgi Latvijā atkal un no jauna aktualizēt karjeras attīstības atbalsta sistēmas mērķi un atgādināt par tā nepieciešamo rezultātu – konkurētspējīgu, ar pašvadības prasmēm jeb karjeras vadības kompetenci apveltītu darba tirgus dalībnieku. Latvijas karjeras attīstības atbalsta sistēmas ietvaros būtu lietderīgi uzsākt aktīvu darbību, publiski skaidrojot, kādā veidā profesionālās vadības kompetence atšķiras no karjeras vadības kompetences, un kā abas veido vienotu profesionālās veikspējas vadības kompetences jēdzienu.

***Profesionālā veikspēja.*** Termins *profesionālā veikspēja* ir labi pazīstams un ir bieži lietots mūsdienu praksē. Tomēr mūsdienu zinātnes telpā jēdziens visbiežāk pētīts un definēts kādas šauras nozares ietvarā. Zinātnes telpā atrodami daudzi avoti, kas sniedz nostādnes jēdzienam *profesionālā veikspēja* radniecīgu jēdzienu *karjera*, *karjeras vadība*, *karjeras attīstības atbalsts* izpratnei. Izpētot avotus, darba autore konstatējusi, ka nereti termini *profesionālā veikspēja* un *karjera* tiek lietoti loģiski nekorekti, zem loģiski atšķirīgu jēdzienu nosaukumiem izvietojot līdzīgu saturu. Tāpat zinātniskos avotos bieži konstatējama ar jēdzieniem saistītu detaļu analīze, pašus jēdzienus nedefinējot vispār.

Zinātnes telpā jēdziena *profesionālā veikspēja* universālais saturs nav pētīts sistēmiski dziļi un plaši. Zinātnes telpā nav atrodami pētījumi, kas loģiski pamatoti atklātu jēdziena

*profesionālā veikspēja* vadībzinātnisko, jo īpaši sabiedriski vadībzinātnisko, struktūru. Darbā jau pieminētie karjeras teorijas eksperti Patone, Bloha, Mogiļovkins u.c. veikspēju neizdala kā atsevišķi pētāmu priekšmetu. Nostādņu interpretācijas netieši apliecina ekspertu uzskatu, ka profesionālā veikspēja ir saistīta ar karjeru un profesionālo darbību.

Tā kā jēdziens *karjera* mūsdienu teorijās pētīts sistēmiski dziļi un plaši, lai izprastu jēdziena *profesionālā veikspēja* saturu, to lietderīgi atklāt jēdziena *karjera* kontekstā un abiem jēdzieniem radniecisko jēdzienu loģiskajās attiecībās.

Lai izvairītos no izpratnes sadrumstalotības, darba autore jēdzienus interpretējusi vispārināti, ne valsts pārvaldes speciālistu, ne mediatoru, bet vispārējas speciālistu veikspējas kontekstā. Par speciālistu šajā darbā uzskatīta personu, kura, ievērojot likumdevēja un darba devēja noteiktās tiesības un pienākumus, veic profesionālo darbību kādā profesionālās darbības nozarē. Par profesionālo darbību uzskatāma speciālista darbība kādā profesionālās darbības nozarē. Darbā termini *profesionālās darbības pārstāvji*, *speciālisti* un *darbinieki* uzskatīti par sinonīmiem.

Līdzīgi kā Austrālijas zinātnieces Patone un Makmahone darbā „Karjeras attīstība un sistēmas” (Patton&McMahon, 2006a), indiešu izcelsmes zinātnieks Venkatesvara Rao, apsteigdams rietumu pasaules zinātniekus sniedzis lielu ieguldījumu profesionālās veikspējas jēdziena izpētē (Venkateswara Rao, 1984). Zinātnieks apkopojis tās pasaules zinātnieku teorijas, kuras kādā aspektā var sniegt ieguldījumu dažādu veikspējas aspektu un kontekstu izpratnei. Lietderīgi piebilst, ka gan Patone un Makmahone savā karjeras vadībai paredzēto teoriju sistēmā, gan Venkatesvara Rao savā profesionālās veikspējas vadībai paredzēto teoriju sistēmā, piedāvā līdzīgas teorijas, to skaitā lēmumu pieņemšanas, motivācijas, pernības attīstības u.c. teorijas.

Izvērtējot mūsdienu teorētiku nostādnes formālās loģikas likumu gaismā, darba autore secinājusi, ka jēdzieni *profesionālā darbība*, *profesionālā veikspēja*, *profesionālā karjera*, *profesionālās darbības efektivitāte*, *profesionālās darbības kvalitāte*, *profesionālās darbības produktivitāte* nav ar līdzīgu saturu piepildīti - tos nepieciešams definēt kā atšķirīgus patstāvīgus jēdzienus. Jēdzienu loģiskās attiecības viegli izprast, ja jēdzieni tiek aplūkoti speciālista kā galvenā profesionālās darbības subjekta kontekstā. Šādā kontekstā jēdziens *profesionālā darbība* ir vispārējs zinātnisks jēdziens, kuram ir vairāk ietvara, ne tik daudz satura nozīme. Tas sevī ietver citus, zinātnei interesantus, zinātniski pētāmus un interpretējamus objektus un priekšmetus. Savukārt, tie sevī atkal ietver dažādus jēdzienus. 2013. gadā veikspējai veltītus zinātnes avotu krājumus papildinājusi Hutchinson (2013) ar darbu „Performance Management Theory and Practice”, tomēr arī viņas darbs skaidri nenorāda, kā jēdziena *profesionālās veikspējas vadība* saturs atšķiras no tādu jēdzienu kā

profesionālās darbības vadība, karjeras vadība u.c. satura, kā arī nepaskaidro jēdzienu loģiskās attiecības. Lai veicinātu šķietami līdzīgo, bet tomēr atšķirīgo jēdzienu satura izpratni, darba autore izstrādājusi un piedāvā lakoniskus, darbā lietotu terminu skaidrojumus. Tie apkopoti 1.1. tabulā.

**1.1. tabula. Darbā lietotu, ar speciālistu profesionālo darbību saistītu terminu skaidrojums**

Avots: Darba autore veidota tabula

<i>Jēdziens</i>	<i>Jēdziena skaidrojums</i>
<i>Profesionālā karjera</i>	Sekmīga virzīšanās un izvirzīšanās ar profesionālo darbību saistītos procesos.
<i>Profesionālā kompetence</i>	Konkrētas nozares speciālistiem nepieciešamo vai esošo specifisko zināšanu, prasmju un attieksmju kopums. Profesionālā kompetence ir profesionālās veikspējas vadības kompetences daļa.
<i>Profesionālā veikspēja</i>	Speciālista iekšēju un ārēju resursu veidotu iespēju kopums, kuru organizētā un vadītā veidā iespējams izmantot vai kurš tiek izmantots darba procesā, veicot darba uzdevumu virzībā uz darba mērķi. Profesionālās veikspējas vadībzinātnisko pamatu veido profesionālo un karjeras vadības kompetenču kopums.
<i>Profesionālās darbības efektivitāte</i>	Speciālista darbībā sagaidāmu vai sasniegtu darbības rezultātu kvalitātes un kvantitātes attiecība pret noteiktu etalonu – noteiktajiem darbības principiem, izvirzītajiem mērķiem, ieguldītajiem resursiem.
<i>Profesionālās darbības rezultativitāte</i>	Speciālista darbībā sasniegtu kvalitatīvu un kvantitatīvu darbības rezultātu jeb artefaktu kopums.
<i>Profesionālās darbības kvalitāte</i>	Speciālista veikta darba procesā radīta materiāla vai nemateriāla darba rezultāta (darba artefakta) īpašību un raksturojumu kopums, kurš nosaka darba rezultāta spēju apmierināt noteiktas vai paredzamas vajadzības.
<i>Profesionālās veikspējas problēma</i>	Kvantitatīvi vai kvalitatīvi faktori, kas speciālistam traucē sasniegt nepieciešamo vai vēlamu rezultātu.
<i>Profesionālās veikspējas problēmas risināšana</i>	Speciālista darbība, izmantojot atbilstošu metodi, pieeju, instrumentu vai modeli, kas negatīvu kvantitatīvu un/vai kvalitatīvu faktoru kopumu spēj pārveidot pozitīvā faktoru kopumā.
<i>Profesionālās veikspējas vadība</i>	Paša speciālista vai citu personu realizēta speciālista iekšēju un ārēju resursu veidotu iespēju kopuma vadība.
<i>Profesionālās veikspējas vadības problemātiska tendence</i>	Speciālista nosliece domāt, uzvesties vai rīkoties nevēlamā veidā (šī darba kontekstā – pretēji valsts pārvaldes speciālistiem noteiktajiem nepieciešamajiem profesionālās darbības principiem).

Tabulas turpinājums nākamajā lapaspusē



Tabulas turpinājums no iepriekšējās lapaspuses

<i>Profesionālās veikspējas vadības kompetence</i>	Jebkuras nozares speciālistiem nepieciešamo vai esošo pamata un specifisko zināšanu, prasmju un attieksmju kopums. Šī kompetence sevī ietver un sinerģiski apvieno profesionālo un karjeras vadības kompetences.
--	--

Darba turpinājumā jēdziena *profesionālā veikspēja* un tam radniecīgo jēdzienu loģiskās attiecības pamatotas, izmantojot ikvienam saprotamu, valodnieciskā loģikā balstītu interpretāciju. Jēdzienu apzīmēšanai lietotos terminus iespējams paskaidrot, kā cilvēka lietotas valodas jeb izteikumu kopuma elementus: lietas, īpašības, apstākļus, darbības. Tādejādi šaurā, bet saprotamā skaidrojumu sistēmā, iespējms izprast jēdzienu un terminu kopīgās un atšķirīgās nozīmes. Lejup paskaidroti būtiskākos jēdzienus apzīmējoši termini:

- *Profesionālā veikspēja* ir speciālistam piemītošas īpašības raksturojums.
- *Profesionālā kompetence* ir speciālistam piemītošas īpašības, kas saturiski šaurāka par profesionālo veikspēju, raksturojums.
- *Profesionālā karjera* ir speciālista darbības un tās rezultāta raksturojums.
- *Profesionālās darbības efektivitāte* ir speciālista darbības un tās rezultāta raksturojums.
- *Profesionālās darbības rezultativitāte* ir speciālista darbības un tās rezultāta raksturojums.
- *Profesionālās darbības kvalitāte* ir speciālista darbības rezultāta raksturojums.
- *Profesionālās veikspējas problēma* ir apstākļi, kas ietekmē speciālistam piemītošas īpašības.
- *Profesionālās veikspējas problēmas risināšana* ir speciālista darbības raksturojums.
- *Profesionālās karjeras vadība* ir speciālista darbības raksturojums citas speciālista darbības veidošanā.
- *Profesionālās veikspējas vadība* ir speciālista darbības raksturojums speciālistam piemītošas īpašības veidošanā.
- *Profesionālās kompetences vadība* ir speciālista darbības raksturojums speciālistam piemītošas (par profesionālo veikspēju saturiski šaurākas) īpašības veidošanā.

*Profesionālās veikspējas vadība* ir stratēģiski svarīgāka par *profesionālās kompetences vadību* un *profesionālās karjeras vadību*, jo izkopjot un pareizi vadot apjomā vislielāko speciālistam piemītošu īpašību, veidojas speciālista kā sevi apzinoša, bioloģisku,

psiholoģisku un sociālu faktoru ietekmēta indivīda uzvedība. Šāda uzvedība speciālistu virza rīkoties atbilstoši nepieciešamajam un būt kompetentam.

Zinātnieki Kempbels, Makhenrijs, Vaize, Makklojs, Oplers, Sagers, Kanfers, Hegestads, Roje u.c. ir vienisprātis, ka attiecībā uz veikspēju dažādos aspektos pētāmi gan cilvēka darbības jeb uzvedības cēloņi, gan rezultāta aspekti (Campbell, McHenry, Wise, 1990, Campbell et al, 1993, Kanfer, Hegestad, 1997, Roe, 1999). Uzvedības aspektu ārēji raksturo fakti par to, ko speciālists dara un kā rīkojas darba situācijā, piemēram, kā pedagogs vada stundu vai kā konsultants konsultē klientu. Autori uzsver, ka runājot par veikspēju, gan indivīda uzvedība, gan tās sekas ir veikspējas pētnieciskās intereses priekšmeti, proti – veiksmīgi izvēlēta uzvedība var radīt labus darba rezultātus un otrādi. Tomēr, autori ir vienisprāt, ka darba rezultāts nav saistīts tikai ar personas uzvedības aspektiem, rezultāti atkarīgi arī no citiem faktoriem, piemēram, pat ļoti prasmīgs pedagogs nevar sasniegt vienlīdz augstu darba rezultātu visu skolēnu gadījumā. Līdzīgi speciālists nevar sasniegt ideālu rezultātu jebkura vadītāja gadījumā. Vērtējama ne tikai speciālista, bet arī vadītāja veikspēja un tās vadības kompetence. Vērtējot veikspēju, līdzīgi jāaplūko arī speciālista bioloģiskie un psiholoģiskie aspekti, jo bieži vien tieši šie aspekti ietekmē veikspēju.

Mūsdienu ekonomiskās darbības specifika spēju būt adaptīvam un inovatīvam pieprasa no ikviena darba tirgus dalībnieka, neatkarīgi, vai tas ir speciālists vai vadītājs. Arī speciālists mūsdienās pārtop par vadītāju – savas profesionālās veikspējas kvalitātes vadītāju. Minētā dēļ aktualizējusies nepieciešamība noskaidrot un definēt profesionālās veikspējas vadības jēdzienu. Izpratni par vadības jēdzienu iespējams gūt daudzu autoru darbos. Saprotami un lakoniski, neatdalot jēdziena skaidrojumu no tā universālajām īpašībām, vadību skaidro Sankt-Pēterburgas Valsts Politehniskās universitātes docents Kasjaņņiks (Касьянник). Citēju: „Vadības būtību nosaka subjekta aktīva attieksme pret īstenību, kura projicēta uz apzināti izvirzītu mērķu sasniegšanu un saistīta ar sabiedriski nozīmīgu vērtību radīšanu” (Касьянник, 2007, 5). Indivīda kontekstā ar sabiedriski nozīmīgām vērtībām tiek saprasta personības izaugsme, personas labklājība un veselība, sociālo normu ievērošana u.c.

Indivīda personiskās un darba dzīves jeb veikspējas vadība 21. gadsimtā aizvien vairāk pietuvojas organizācijas vadības principiem, mērķiem un uzdevumiem. Cilvēks vairs nav darba ņēmējs, kurš darba tirgū piedāvā savu profesionālo izglītību un darba pieredzi. Personai, kura vēlas noturēties darba tirgū, jāpārtop par savu darba resursu (fizisko, intelektuālo, emocionālo) un darba vides procesu menedžeri - speciālistu, kurš bez citas personas palīdzības un vadības spēj ātri reaģēt darba vides mainīgajos procesos, radot efektīvu rezultātu. Pienākumi un darba funkcijas, kas vēl pirms brīža bija noteikti kā vadītāju un menedžeru kompetence, pārtop par ikviena indivīda kompetenci. Prasme darba procesā

saskaņīt nepieciešamo mērķi un izvirzīt jaunus, prasme risināt uzdevumus, pārvarēt grūtības un problēmas, spēja būt elastīgi adaptīvam un inovatīvam – šīs organizāciju un struktūru vadītājiem raksturīgās prasmes, sauktas par vadības spēju, šobrīd tiek pieprasītas no ikviena profesionālās veikspējas subjekta.

Profesionālās veikspējas vadības kompetence ir gan vadības mērķis, gan vadības pamata resurss. Mūsdienu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta filozofijas pamatā daudzviet likts humanistiski-eksistenciālās filozofijas uzskats, ka katrs pieaudzis rīcībspējīgs cilvēks ir apveltīts ar pietiekamiem resursiem, kas ļauj pilnvērtīgi funkcionēt un vadīt sevi savas dzīves un darba procesos virzībā uz savu personīgi izraudzītu dzīves mērķi un ar jēgu piepildītu dzīvi.

**Speciālista profesionālās veikspējas pašvadība.** Lai veiksmīgi iekārtotos darbā pēc koledžas vai augstskolas beigšanas, studentam, jaunajam speciālistam, nepieciešams apgūt ne tikai zināšanu un konkrētās specialitātes profesionālo instrumentu kopumu, bet arī izkopt specifiskas spējas un īpašības, kuras sauc par profesionālās veikspējas pašvadības kompetenci. Profesionālās veikspējas pašvadības kompetence ir viena no būtiskākajām mūsdienu speciālistam nepieciešamajām kompetencēm.

Profesionālās veikspējas pašvadības kompetence izprotama promocijas darba autores pēc Mogiļovkina nostādnēm veidotā 1.2. tabulā.

### 1.2. tabula. Profesionālās veikspējas pašvadības kompetences struktūra

Satura avots: Darba autores veidota tabula (pēc Могилевкин, 2007)

Kompetences sadaļas	Kompetences grupas	Kompetentu uzvedību raksturojošās pazīmes
Domāšanas bloks	Sistēmiskā domāšana	1. Prasme strādāt ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju
		2. Prasme strukturēt informāciju
		3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā
	Dinamiskā domāšana	4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus
	Nestandarta domāšana	5. Prasme radīt jaunas idejas
		6. Prasme ieskicēt daudz variantu uzdevumu atrisināšanai
		7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus

Tabulas turpinājums nākamajā lapaspusē

Tabulas turpinājums no iepriekšējās lapaspuses

Organizatoriskais bloks	Orientācija uz konkrētu rezultātu	8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu
		9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi
		10. Prasme sasniegt izvirzīto mērķi
	Spēja plānot un projektēt	11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas
		12. Prasme prognozēt situāciju attīstību
		13. Prasme loģiski domāt
Grupās vadība	14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību	
	15. Prasme deleģēt pilnvaras	
		16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai
Komunikatīvais bloks	Sadarbības efektivitāte	17. Prezentācijas iemaņas
		18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem
		19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā
	Elastība saskarsmē	20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos
		21. Spēja pieslieties un vadīt
	Sarunu vešanas spēja	22. Prasme klausīties un saprast mutvārdu un rakstveida ziņojuma jēgu
Personiskais bloks	Lojalitāte organizācijai	23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus
		24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā
	Noturība stresa situācijās	25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu
		26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti
		27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli
	Sasniegumu motivācija	28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu
		29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem
		30. Pašmotivēšanas spēja
	Gatavība izmaiņām	31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas
		32. Pašmācības prasme
	Patstāvība un pamatotība lēmumu pieņemšanā	33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju
		34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei

Profesionālās veiktspējas vadīšanai nepieciešamā kompetences līmeņa iegūšana un kompetencei nepieciešamo zināšanu uzkrāšana ir jebkuras nozares, vecuma un dzimuma darba tirgus dalībnieku stratēģiskais uzdevums. Mūsdienu ekonomiskās attīstības specifika nosaka, ka darba iespēju ieguvīšis speciālists, esot ārpus darba vides, nevar ilgi uzkavēties profesionālā darba uzdevumu, karjeras un veiktspējas vadības kompetenču apguves un pilnveides studijās. Speciālistam jātiecas uz izcilību ikvienā darba procesā, patstāvīgi atklājot veiktspējas satura un procesa problēmas, atbilstoši tām pašam organizējot savas ikdienas darba dzīves, karjeras un veiktspējas pilnveidi. Speciālists mūsdienu ekonomiskaisaimnieciskajās struktūrās salīdzinoši daudz retāk nepieciešams kā personāla sastāvdaļa, bet vairāk nepieciešams kā uz pašvadību, pašizglītību un pašaudzināšanu spējīgs, dzīvei un darbam nepieciešamo un izmantojamo resursu kopuma organizators, kontrolētājs un vadītājs. Minētais norāda uz profesionālas veiktspējas pašvadības kompetences nepārvērtējami lielo nozīmi mūsdienās.

Pirms jēdziena definējuma darba autore vēlas izskaidrot terminā *profesionālās veiktspējas pašvadība* ietvertās divas jēdzieniskās daļas. No vienas puses, termins attiecināms uz speciālista ikdienas darbā nepieciešamas profesionālās veiktspējas vadību (jau esošu kompetenču vadība). No otras puses, jēdziens attiecas uz speciālista ikdienas darba rezultātu uzlabošanai nepieciešamu jaunu kompetenču attīstību un veco pilnveidi. Jēdziens *attīstība* šajā darbā sevī ietver gan jaunu kompetenču veidošanu, gan jau esošu pilnveidi. Lejup skatāmā definīcija vērtējama iepriekšminēto paskaidrojumu kontekstā.

*Profesionālās veiktspējas pašvadība ir process, kurā pats speciālists:*

- 1. plāno, organizē, vada un kontrolē savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (tiešā, ar kompetenču lietojumu saistītā profesionālās veiktspējas pašvadība);*
- 2. iegūst prasmes, kā plānot, organizēt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (netiešā, ar kompetenču attīstību, tai skaitā ar pilnveidi saistītā profesionālās veiktspējas pašvadība).*

Jēdziena daļa *pašvadība* pasvītota, lai akcentētu pašvadību kā būtisku pētījuma elementu, nošķirot to no *profesionālās veiktspējas vadības* – procesa, kuru organizē, vada un kontrolē cita persona, parasti – konsultants, treneris, supervizors, mentors u.c. Jēdziens *profesionālās veiktspējas vadība* izskaidrots darba turpinājumā.

Ja indivīds vēl nav pieaudzis, nav ieguvīšis rīcībspēju un nav apguvis profesionālās veiktspējas pašvadības kompetenci, viņš nespēj realizēt savas personiskās un darba dzīves

vadību. Uz šo spēju viņu virza un vada vecāki, skolotāji, pasniedzēji. Profesionālās veikspējas pašvadību nespēj realizēt arī tie pieaugušie, kuri nav apguvuši vai vāji apguvuši tā sauktās bāzes, pamata, karjeras jeb pašvadības kompetences un minētā dēļ ar savas darba dzīves vadību netiek pilnvērtīgi galā. Šādām personām nepieciešams profesionālās veikspējas attīstības atbalsts – citas personas realizēta palīdzība profesionālās veikspējas un tās attīstības vadībā (angļu val. *professional performance guidance*).

***Speciālista profesionālās veikspējas un tās attīstības vadība.*** Termins *profesionālās veikspējas vadība* ir viegli izprotams caur piebildi, ka saturiski tas zinātnē un praksē pazīstams kā personas izglītošanas procesa jēga. Pirmās Latvijas Brīvvalsts ievērojamais pedagogs Students savā darbā „Vispārīgā paidagoģija” izklāsta tās nostādnes, kas izglītības sistēmai, tai skaitā, jaunu un ne tik jaunu karjeras subjektu izglītībai, būtu izvirzāmas arī šodien. Ievērojamais pedagogs, atsedzot izglītības un pedagoģijas jēgu, savā darbā lieto terminu, kuru 21. gadsimta Latvijas iedzīvotāji atklāj un mācās no jauna, proti – terminu *pašaudzināšana*. Students norāda: „Nav ne mazāko šaubu, ka, lai pamācībām būtu nozīme un vērtība, vārdu sakot, auglīgas sekas, pamācības saturs tam, kas to uzklausa un uzņem, garīgi jāpārstrādā, tādejādi padarot to par savas apziņas saturu un visas savas garīgās dzīves īpašumu.” (Students, 1998, 145). Students akcentē to pašu, ko tie mūsdienu progresīvie zinātnieki un praktiķi, kas aicina apgūt profesionālās veikspējas pašvadības kompetenci un kā būtisku iekļaut to izglītības sistēmā. Cilvēka panākumi un sekmes ir atkarīgi no tā, cik lielā mērā viņš spēj darboties patstāvīgi – arī grūtībās un problēmās. Tikai profesionālās veikspējas pašvadības prasmes apguvušai personai problēmas vairs nav problēmas un grūtības nav grūtības – tās pārtop par uzdevumiem, kuri risināmi un atrisināmi.

Darbā jau tika noskaidrots, kas ir *profesionālās veikspējas pašvadība*. No profesionālās veikspējas pašvadības jāprot atšķirt cits vadības jēdziens – *profesionālās veikspējas vadība* ( angļu val. *professional performance guidance*). Arī pirms šī jēdziena definējuma darba autore vēlas izskaidrot terminā *profesionālās veikspējas vadība* ietvertās divas daļas. No vienas puses, jēdziens sevī ietver atbalstošā speciālista veiktu atbalstāmā speciālista ikdienas darbā nepieciešamas profesionālās veikspējas vadību (jau esošu kompetenču vadība). No otras puses, jēdziens sevī ietver atbalstošā speciālista veiktu atbalstāmā speciālista ikdienas darba rezultātu uzlabošanai nepieciešamu kompetenču attīstību un pilnveidi. Jēdziens *attīstība* sevī ietver gan jaunu kompetenču veidošanu, gan jau esošu pilnveidi. Lejup skatāmā definīcija vērtējama iepriekšminētā paskaidrojuma kontekstā:

*Profesionālās veikspējas vadība ir process, kurā cita persona palīdz speciālistam:*

1. *plānot, organizēt, vadīt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (tiešā, ar kompetenču*

*lietojumu saistītā profesionālās veikspējas vadība);*

- 2. iegūt prasmes, kā plānot, organizēt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (netiešā, ar kompetenču attīstību, tai skaitā, pilnveidi saistītā profesionālās veikspējas vadība).*

Jēdzienu *profesionālās veikspējas pašvadība* un *profesionālās veikspējas vadība* definīcijas ir darba autores radītas. Definīciju skaidrojumā un salīdzinājumā netieši atklājas profesionālās veikspējas attīstības atbalsta faktiskā jēga un būtība. Pat tad, ja speciālists pie profesionālās veikspējas attīstības atbalsta speciālista vēršas ar domu – uzlabot profesionālo veikspēju, atbalstošajam speciālistam ir jādomā daudz plašāk. Profesionālās veikspējas attīstības atbalsta speciālista pienākums ir ne vien palīdzēt klientam atrisināt konkrēto praktisko darba dzīves problēmu, bet darīt visu iespējamo, lai speciālistam pie viņa ar problēmu no darba dzīves nebūtu jāatgriežas – lai pēc atbalsta nākusī persona pēc atbalsta intervences pati spētu pilnvērtīgi organizēt un veikt savus darba pienākumus.

Ņemot vērā minēto aktualitāti, darba autore izveidojusi jēdziena *profesionālās veikspējas attīstības atbalsts* definīciju. *Profesionālās veikspējas attīstības atbalsts ir vadības procesā integrējamais saturs, kuru izmantojot, cita persona palīdz speciālistam:*

- 1. plānot, organizēt, vadīt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (tiešā, ar kompetenču lietojumu saistītā profesionālās veikspējas vadība);*
- 2. iegūt prasmes, kā plānot, organizēt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (netiešā, ar kompetenču attīstību, tai skaitā, pilnveidi saistītā profesionālās veikspējas vadība).*

Lai veidoto speciālistu profesionālās veikspējas vadības instrumentus un sistēmas, pasaulē, tai skaitā Latvijā, aizvien lielāka nozīme tiek piešķirta darbā jau minēto zinātnieku, Rodžera, Maslova, Mogiļovkina, Patones, Makmahones u.c. mācībai. Jaunās cilvēku vadības paradigmas savos darbos apraksta un interpretē arī Latvijas zinātnieki Reņģe (1999, 2002), Garleja (2001) u.c.

## **1.2. Valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešamais profesionālās darbības saturs**

Lai analizētu faktisko valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības efektivitāti un veikspēju, nepieciešams noskaidrot un izprast šiem speciālistiem nepieciešamo profesionālās darbības saturu. Šajā darba nodaļā izklāstīta darba autores literatūras avotu analizē iegūtā

izpratne par tendencēm, kas raksturīgas veidojot valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības saturu, vadot un attīstot šo speciālistu profesionālo veikspēju.

Pārvaldības jautājumi zinātnē kļuvuši par šodienas aktualitāti, bet nākotnē to nozīme tikai pieaugs. „Valdības, apzinādamās globālo problēmu pārnacionālo dabu un ierobežotos finanšu resursus to risināšanā, nenoraida starptautisko organizāciju iesaisti, jo tieši to rokās ir globālās pārvaldības iniciatīva un instrumenti” (Ozoliņa, 2009, 71). Arī Reinholde, vērtējot labas pārvaldības jēgu un nepieciešamību, uzsver labas pārvaldības saistību ar valsts un kopienas konkurētspēju un labklājību. „Ja vien indivīdam ir iespēja izvēlēties dzīvot administratīvā teritorijā ar labu pārvaldību un administratīvā teritorijā ar sliktu pārvaldību, tad visbiežāk izvēle būs par labu teritorijai ar labu pārvaldību” (Reinholde, 2009, 85).

Mūsdienu Latvijas valsts pārvaldes darbības kvalitātes aspektus ietekmē gan globālas, gan reģionālas attīstības tendences, tai skaitā – nepieciešamība realizēt labu pārvaldību. Valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības kvalitātes aspektus ietekmē kā specifiski valsts pārvaldes speciālistu darbības noteikumi, tā vispārējās mūsdienu profesionālās darbības veidošanas paradigmas un tendences. Lai realizētu labu pārvaldību, valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešamas jaunas profesionālās darbības kompetences, jo īpaši jauno paradigmu, izpratnes un nepieciešamo attieksmju jomā.

Valsts ir fundamentāls sociālas un vienlaicīgi politiskas sistēmas institūts. Valsts sevī ietver visus sabiedrības locekļus un visus sociālos institūtus. No citiem politikas institūtiem tas atšķiras ar to, ka tam pieder vara – tas nosaka likumus, pēc kuriem norisinās politiskā, sociālā un ekonomiskā sabiedrības dzīve, arī regulē, maina un izbeidz tos. Lai saglabātu sabiedrības pamatus, visu sabiedrības locekļu centieni tiek ietverti un regulēti ar tiesību sistēmas palīdzību. Minētā dēļ valsts pārvaldes darbības principos īpaši uzsvērts fakts, ka valsts pārvaldes speciālisti savā profesionālajā darbībā neattīsta savas personīgās intereses, bet darbojas orientēti uz visas sabiedrības interesēm (LV 94 (2669), 2002). Šis princips iztirzāts arī De Tokvila (2006) darbos.

Pilsoniskā sabiedrība ir saistīta ar sabiedrisko dzīvi, kurā galvenā darbojošā persona ir pats cilvēks, personība ar tās individuālajām vērtībām un interesēm. Daļība sociālos institūtos ir paša cilvēka izvēle – sociālajā institūtā iespējams būt un iespējams nebūt, atrašanos tajā nepieprasa valsts caur normatīvo aktu. Valsts ir sociāls, cilvēku nodibināts institūts. Valsti dibina ar mērķi pasargāt konkrētu sabiedrības daļu no anarhijas un beztiesiskuma. Lai gan faktiski valsts tiek dibināta cilvēku labā, nav reti gadījumi, kad valsts iedzīvotāji vai grupas tiek izmantotas citu labā. Filozofi Mills (Mill, 2006a, 2006 b, 2007), Platons (Plato, 2004), Aristotelis (Aristotle 2007a, 2007b) u.c., kā arī zinātnieki De Tokvils (2006), Rotbārds (2006), Peters (Peters, 1987) u.c. savos darbos tieši un netieši apgalvo, ka valsts abstraktais



mērķis ir sabiedrības labklājība un labsajūta, bet faktiskais – valsts funkciju realizēšana, saskaņojot dažādu sabiedrības grupu gribu un intereses.

Valsts, politikas un varas jēdzienus skaidro Ašmanis darbā „Politikas teorija”. „Vara ir spēja ietekmēt citu cilvēku rīcību ar kaut kādu līdzekļu – autoritātes, tiesību, vardarbības - palīdzību.” (Ašmanis, b.g, 40). Parasti, ideālā variantā sabiedrības pretrunīgās intereses tiek sabalansētas, objektīvi izvērtējot intereses sistēmiski, hierarhiski, loģiski. Atrodot objektīvi pareizo kompromisu, tas tiek nostiprināts kā tiesību norma, paskaidrojot strīdus dalībniekiem valsts gribu un prasot to ievērot. Normatīvie akti ne tikai kalpo kā instruments politiskiem mērķiem, caur tiem valsts saglabā valsts funkciju realizēšanā iesaistīto personu pienākumu valsts piešķirtās tiesības un resursus izmantot tā, lai darbība nenonāktu pretrunā ar sabiedrības kopējām interesēm un cilvēces vērtībām, tāpat, lai valsts sektori nodrošinātu valsts pastāvēšanai nepieciešamo darbības kvalitāti un sektoru konkurētspēju globālajā ekonomikā. Tomēr tiesības neeksistē pašas par sevi „(..) tiesības tiek veidotas ar nolūku noteiktā veidā sakārtot sabiedrības dzīvi, vispirms sabiedriskās attiecības” (Jakubaņecs, 200, 14).

Pasaules pieredzē daudz runā par korupciju – kad kāda sabiedrības daļa valsts varu nopērk, lai tā normatīvajos aktos nostiprinātu nevis objektīvas likumsakarības, bet šauras grupas intereses. Arī Laķis norāda uz, iespējams, sabiedrības interesēm pretēju grupu interešu lobismu (Laķis, b.g).

Latvijas tiesībsargs uzsver: „Valsts pārvalde, tāpat kā jebkura tiesību nozare, ir pakļauta vienotai savstarpēji saistītai principu sistēmai. Šie principi ir sistēmas neatņemamas sastāvdaļas, likumdevējs var tos attīstīt, bet nevar lemt pretēji tiem (..) Laba pārvaldības ārējā dimensija plašākā nozīmē aptver visus vispārējo tiesību principus, kurus mēs atpazīstam kā administratīvā procesa principus. Šaurākā nozīmē mēs ietveram atziņas, kas vēl nav pazīstamas kā patstāvīgs princips (..) Tiesība uz labu pārvaldību kā indivīda subjektīva tiesība būtu uzskatāma par šajā gadsimtā topošu cilvēktiesību (Latvijas Tiesībsargs, 2012). Labas pārvaldības nozīmi uzsver arī Eiropas ombuds (Eiropas labas administratīvās prakses kodekss, 2005). Socioloģijas zinātnieki brīdina, ka valsts vadība virzībā uz funkciju realizēšanu ne vienmēr ir morāli tīra, laikmetam un/vai visas sabiedrības interesēm atbilstoša.

Teorētiskajā literatūrā jau kopš 1980. gadu beigām tiek apskatīti pieci teorētiskie politiķu un publiskās pārvaldes darbinieku attiecību modeļi, kas ļauj loģiski korekti aplūkot praktiskās situācijas. Šie pieci modeļi ir: formālais modelis, ciema dzīves modelis, funkcionālais modelis, konkurentu modelis un administratīvās valsts modelis (Peters 1987, 256-283). Formālais modelis savā būtībā ir vienkāršs – ministrs ir politiski atbildīgs par nozares attīstību, bet publiskās pārvaldes darbinieki ir atbildīgi par apstiprinātās rīcībpolitikas precīzu ieviešanu un doto uzdevumu izpildi. Ciema dzīves modelī gan valdība, gan publiskā

pārvalde sadarbojas, balstoties uz abu vienādām vērtībām un līdzīgu izpratni par sasniedzamajiem mērķiem. Arī funkcionālais modelis ir ļoti līdzīgs ciema dzīves modelim, tikai atšķirībā no iepriekšējā apvieno vienā nozarē strādājošo ministru un publiskās pārvaldes darbiniekus, uzsverot to, ka starp visiem spēlētājiem ir vienota vai vismaz ļoti līdzīga izpratne par nozares mērķiem un uzdevumiem. Savukārt konkurentu modelī ministrs (vai valdība) un publiskā pārvalde ir konfliktējošās attiecībās. Un visbeidzot - administratīvās valsts modelis ir balstīts uz pieņēmumu, ka rīcībpolitiku ieviešana un izstrāde kļūst arvien sarežģītāka un apjomīgāka, tāpēc politiķiem nākas paļauties uz publiskajā pārvaldē strādājošo prasmēm un rīcībām.

Ņemot vērā arvien pieaugošo ekspertu, nevalstisko organizāciju un nozares profesionāļu lomu nozares politiku veidošanā, arī Latvijas kā mazas valsts specifiku, šie modeļi ir izmantojami, lai apskatītu augstākā un zemākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieku attiecības plašākā griezumā. Izmantojot modeļus, jēdzienu *publiskās pārvaldes darbinieki* iespējams attiecināt uz visiem sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, nevis ierobežojot to tikai uz ministriju un atsevišķu iestāžu darbiniekiem. Vērtējot modeļus kritiski, iespējams secināt, ka ar tiem pilnībā tomēr nevar izskaidrot komplicētas augstākā un zemākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieku attiecības.

Sabiedrības politisko sistēmu raksturo gan tās elementu sastāvs, gan attiecību veids un raksturs šo attiecību starpā. Pietiek salīdzināt politikas subjektu sastāvu Senajā Romā, mūsdienu Itālijā un Marokā, politisko organizāciju kopumu un savstarpējās attiecības Irānā un Anglijā, politiskās uzvedības normas un to attiecības Irānā un Zviedrijā, politisko ideju sarežģītos kopumus Vācijā un Francijā, lai saprastu, ka katrā sabiedrībā ir citāda politiskā sistēma. Tā ir tikai konkrētai tautai raksturīga unikāla politiskā sistēma, kas laika gaitā nepārtraukti mainās, mainoties gan subjektu sastāvam, gan viņu savstarpējām attiecībām, viņu pieredzei, apziņai, rīcības veidiem.

Politoloģijas nozares zinātnieks Ašmanis u.c. skaidro, ka sabiedrības politisko sistēmu veido dažādi politiskās dzīves subjekti - cilvēki, viņu sociālās grupas, šķiras, slāņi - to dažādībā un attiecību daudzveidībā. Šo subjektu sabiedrisko procesu mērķtiecīgai ietekmēšanai valstī tiek radītas valstiskās un nevalstiskās (pašdarbīgās) organizācijas. Sabiedrības politisko sistēmu veido arī politikas subjektu izstrādātās un pieņemtās politiskās uzvedības normas (tiesības un morāle). Tiesību un morāles kvalitāti savukārt veido politikas subjektu politiskās idejas (uzskati, teorijas, ideoloģijas) un sabiedriskā doma, kuru ietekmē norisinās politiskā darbība, tiek veidotas politiskās organizācijas un politiskās uzvedības normas.

Starptautiskā konkurētspēja ir kļuvusi par daudzu pasaules valstu, tautsaimniecības nozaru, organizāciju un indivīdu aktuālu problēmu. Efektīva un konkurētspējīga priekšrocību atklāšana, konkurētspējas stratēģiskā plānošana un vadības vērtēšana īpaši svarīga ir ES jaunajām dalībvalstīm. Latvijas nacionālā konkurētspēja salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm ir zema. Minētā dēļ valsts pārvaldes speciālistu profesionālā darbība un tai nepieciešamā kompetence nacionālo pakalpojumu sniedzēju profesionālās kompetences nodrošināšanā ir ekonomiski būtiska. Pasaulē notiekošo procesu analīze liecina, ka globalizācijas problēmām jāveltī nopietna uzmanība un to ietekmes pētījumu jomai jābūt plašākai un dziļākai. Riska vadīšana globalizācijas apstākļos ir komplicēts process, kurš prasa lietot visu zinātnisko potenciālu riska faktoru apzināšanai un iespējamās negatīvās ietekmes mazināšanai (Jaunzems, Vasermanis, 2001, 195)

Vadībzinātnes likumsakarību izpratne veidojas, izzinot visus ar cilvēka mērķtiecīgu darbību saistītos zinātņu likumus. Izprotot un ievērojot likumsakarības un kopsakarības, iespējams nospraust jēgpilnus mērķus un sasniegt pozitīvus rezultātus. Pārzinot vadīšanas fundamentālās teorētiskās nostādnes un integrējot tās konkrētā vietā un laikā, iespējams sasniegt labus ekonomisko procesu vadības rezultātus.

Vadībzinātnes, sociālo, ekonomikas un politikas zinātņu teorijās ietverti uzskati, ka valsts ekonomikas attīstības un sociālā miera pamatā ir izsvērti, atbildīgi un kompetenti, konfliktus neizraisoši valsts pārvaldes nolēmumi. Minēto zinātņu pārstāvji uzsver, ka salīdzinājumā ar privātajām organizācijām un indivīdiem valsts pārvaldei jāuzņemas salīdzinoši vislielākā atbildība par pieņemto lēmumu kvalitāti. Valsts sektorā programmu vērtēšana ir svarīgāka nekā privātajā, jo valdībai ir lielāka atbildība. Valsts pārvalde nepastāv pati par sevi. To vada cilvēki, un tās darbības efektivitāti un sasniegto rezultātu kvalitāti nosaka vadošā līmeņa pārstāvju kompetence, politiskā griba un/vai privātās intereses. „Jo īpaši politiskās varas funkcionēšanā, ir svarīgi, vai tieši tā sabiedrības daļa, pret kuru vērsta dotā vara jeb kuras izturēšanās tā reglamentē, atzīst šo varas rīcību par taisnīgu” (Ašmanis, b.g.). Starlings atzīmē, ka vērā ņemams un izvērtējams ir fakts, ka ”(..) valsts sektors reti vērtē programmas, jo vērtējuma rezultāti varētu būt nepatīkami. Minētā dēļ valsts sektora kultivētā sabiedriskā doma ir veidota tā, lai pati vērtēšana tiek uzskatīta par neproduktīvu” (Starlings, 1999). Rezultātā veidojas sabiedrības konflikti un savstarpēja neuzticēšanās.

Ievērojamu ieguldījumu zinātnē un sabiedrības vadībā izmantojamo teoriju salīdzināšanā, meklējot mūsdienu straujo pārmaiņu procesiem piemērotāko publiskās pārvaldes vadības modeli, snieguši Polits un Krīgers. Minētie zinātnieki uzskata, ka „(..) sabiedrības vadības reforma ietver apzinātas pārmaiņas valsts sektora organizāciju struktūrā un procesos ar mērķi uzlabot to darbību noteiktos aspektos (..) mainīgā pārmaiņu laikā nav

iespējams vērtību ziņā salīdzināt un izvērtēt procesa, uz rezultātu fokusētās sabiedrības vadības teorijas (Polits un Bukerts, 2000, 15). Zinātnieki izpētījuši, izvērtējuši un salīdzinājuši dažādas sabiedrības vadības teorijas un to atbilstību mūsdienu strauji mainīgajam reformu laikam. Savā darbā zinātnieki akcentē faktu, ka valsts pārvaldē vairs īsti nedarbojas ne uz procesu, ne rezultātu fokusēti vadības modeļi, jo stabilam laikam veidotas teorijas strauji mainīgā laikā vairs nav derīgas. Darba autori skaidro, ka "(..) izšķiroša veiksmīgas reformas stratēģijas sastāvdaļa ir tādu apstākļu radīšana un uzturēšana, kuros var plaukt un zelt „mazie uzlabojumi”, daudzi no kuriem ir neparedzēti un neparedzami” (Polits, Bukerts, 2000). Pētnieki Polits un Bukerts norāda, ka ir daudz pierādījumu, ka reformas var atnest ne tikai pozitīvu, bet arī negatīvu rezultātu, ja tās tiek īstenotas nekompetenti un neprasmīgi.

Ingrahams (Ingraham, 1997) pievērš uzmanību faktam, ka administratīvā reforma "(..) ir visu politikas virzienu veiksmīgas darbības priekšnoteikums, nevis atsevišķs tehniska rakstura pasākumu kopums" (Ingraham, 1997, 326-331). Zinātnieks sniedz skaidrojumu kā ideālo sasniegt praktiski. Abi zinātnieki par politikas mērķi uzskata nepieciešamību radīt kārtības un taisnīguma pārvaldību. To iespējams panākt, politiku veidojot un varu realizējot prasmīgi, ar sistēmisko pieeju – organizējot apakšsistēmu darbu tā, lai tās sasniegtu veselumu jeb holismu. Līdz mūsdienām saglabājies un vērā ņemts Aristoteļa apgalvojums, ka holisms ir kas vairāk kā atsevišķu daļu summa. Pat visgudrākajiem valstsvīriem nav iespējas apmierināt visu personu un visu sabiedrības grupu intereses. Tomēr valstīs, kuras pārvalda gudri, zinoši un valsts interesēm lojāli valstsvīri, valsts tiesiskā iekārta tiek veidota tā, lai personu vai sabiedrības grupu atsevišķas intereses nepārvērstos par konfliktu.

Līdzīgi Ingrahamam arī citi sistēmiskās pieejas zinātnieki nu jau vairāk kā pusgadsimtu atgādina, ka jaunajā ekonomikas laikmetā nav iespējams strādāt ar kādu vienu vai pāris atlasītām vadības teorijām. Ir jāveido metapieja, vienā kopā saliekot visas teorijas un katru no tām vai vairākas dažādās kombinācijās izmantojot atbilstoši nepieciešamībai (Patton, 1990, 2006, Rifkins, 2002, Drucker, 1995). Savukārt, krievu zinātnieks Braterskis savā darbā „Iekšpolitikas ekonomiskie instrumenti un riski” parāda likumsakarības, kuras veidojas, ja valsts neizprot ārējās un iekšējās politikas likumsakarības un neizpilda savu pienākumu nācijai labā, sabalansējot ārējās politikas respektējamās prasības ar iekšpolitikas iespējām (Братерский, 2010).

Sabiedrības vadības teorijas iespējas reformēt sabiedrības vadību pēta gan vertikāli – virzienā no augšas uz apakšu, gan horizontāli – no ārpuses uz iekšpusi. Pētījumi meklē atbildes uz jautājumiem par to, kā efektīvāk noteikt administratīvās robežas (Hood, 1976, Presman at.el., 1973). Kopumā zinātnes telpā aktualizējas paradigma un ienāk uzskats, ka

vecās vadības teorijas nav spējīgas darboties un vienota sabiedrības vadības teorija globālā, multikulturālā, multidisciplināri domājošā un strādājošā vidē vispār nav iespējama.

Fenomenoloģijas teorijas izmantotāji un analītiķi Koleizi (Colaizzi, 1978), Beitesons (Bateson, 2002), Džordžijs (Giorgi, 1983, 1985, 1997, 2009), Šmits, Folvere un Larkons (Smith at el, 2002), u.c. akcentē lēmumu pieņemšanas neveiksmes, kas rodas, ja netiek respektēta objektīvo, subjektīvo un normatīvo faktoru hierarhija vai hierarhija netiek savstarpēji norunāta *consensus* variantā. Tas nozīmē, ka, pieņemot lēmumus par reformu pasākumiem kopumā un atsevišķi, prioritāri vērā ņemami objektīvie faktori – fundamentālās, no cilvēka gribas neatkarīgās kopsakarības un likumsakarības (dabas likumsakarības, akadēmiskās zinātnes nostādnes, teorijas un vadlīnijas to hierarhiskā secībā), subjektīvie faktori (konkrētus procesus ietekmējošie politiskie, ekonomiskie, sociālie un tehniskie faktori to hierarhiskā secībā) un normatīvie faktori (procesus regulējošie normatīvie akti to hierarhiskā secībā).

Mūsdienu speciālistu, tai skaitā valsts pārvaldes speciālistu, mērķu formulēšanas un lēmumu pieņemšanas prasmes kā stratēģiskās vadības pārstāvju svarīgāko kompetenci akcentē vadībzinātnes, sociālo un ekonomikas zinātņu pārstāvji Drakers, (Drucker, 1995), Fekiane un Fekiane (Facione & Facione, 2007), Laķis (b/g), Plouss (Plous, 1993), Polits (2000), Bukerts (2000), Ulmans (Ullman, 2006) u.c. Zinātnē kopumā nav strīdu par faktu, ka tikai fundamentāli pareizi realizēta stratēģiskā vadība un konfliktus neizraisoši lēmumi veido rezultatīvas privātās un publiskās darbības pamatu. Zinātnē nav strīdu par faktu, ka valsts pārvaldes lēmumi ietekmē ne tikai pašas valsts, bet arī nozaru, organizāciju, indivīdu konkurētspēju, veicina vai apgrūtina inovācijas, eksportu, investīcijas. Problēmējautājumus rada atbildības konteksts. „Atbildība ir subjektīvs pienākums atbildēt par darbībām un rīcību” uzskata Orehovskis (Ореховский, 2005). Zinātniskie pētījumi bieži atklāj faktus, kas uzrāda valsts pārvaldes faktiski bezatbildīgu attieksmi pret mērķu izvirzīšanu un lēmumu pieņemšanas kvalitāti.

Jau vairāk nekā pirms 10 gadiem, t. i., 1999. gadā, Apvienoto Nāciju Organizācijas Attīstības projekta (UNDP) organizētā pētījumā „Latvija. Pārskats par tautas attīstību. 1999” analizēta Latvijas valsts pārvaldes darbība, atklātās problēmas un sniegti priekšlikumi valsts pārvaldes darbības efektivitātes un sasniegto rezultātu uzlabošanai (ANO Attīstības programma, 1999). 2000. gadā, kad pētījums tika publicēts, Latvijas valsts pārvaldei izskaidrota valdības, privātā sektora un indivīdu kopīga atbildība un piedāvāti ieteikumi, kuriem sekojot Latvijā nākotnē veidotos konkurētspējīga tautsaimniecības struktūra un sekmīgi noritētu tautas attīstība. Ekspertu atziņās uzsvērti zinātnes teorijām līdzīgi aspekti,

proti, valsts pārvalde ir centrālā institūcija, kura globalizācijas laikā ir prioritāri atbildīga par tautsaimniecības, ekonomikas un tautas attīstības procesu stratēģisko vadību.

Pētījuma rezultātu apkopojumā eksperti aicinājuši valsts pārvaldi ņemt vērā faktu, ka globalizācijas laikā pasaules tautu attīstība aizvien vairāk kļūst atkarīga no iedzīvotāju augsta izglītības līmeņa. Ir saprotams, ka tikai laika prasībām atbilstoši izglītoti indivīdi spēj veidot inovācijas, organizēt un vadīt rezultatīvu ražošanu un pakalpojumus, veicināt eksportu. Arī eksperti uzsvēruši, ka Latvijai, lai tā spētu konkurēt, jānostiprina esošās izglītības priekšrocības, daudz vairāk savā izglītības sistēmā jāintegrē jaunas metodes, pieejas, jāpaaugstina pedagogu darba kapacitāte. Akcentēta arī nepieciešamība uzlabot normatīvo aktu pieņemšanas praksi, norādot, ka ES normas nav pārņemamas mehāniski, bet izvērtējamās un saskaņojamas ar valsts vajadzībām un ietekmi uz tautsaimniecību.

Pētījuma noslēgumā eksperti atklājuši problēmas un to risināšanai piedāvājuši izsvērtus konceptuālus risinājumus. Latvijas valsts pārvaldei izskaidrota nepieciešamība pēc straujākas valsts pārvaldes reformas. Atrodamas norādes uz nepieciešamību pēc reālas, nevis deklaratīvas valdības darbības sasaistes ar tautsaimniecības konkurētspēju.

Arī LU Sociālo un politisko pētījumu institūta veiktā pētījumā „Pārskats par tautas attīstību. 2009” veidoti līdzīgi priekšlikumi. Pētījuma rezultātu apkopojumā autori uzsver: „Administratīvais atbildīgums ir daļa no demokrātiskās leģitimitātes sistēmas. Tā kā publiskā pārvalde pilda un ievieš dzīvē politiķu pieņemtos lēmumus, administratīvo atbildīgumu nav iespējams aplūkot šķirti no politiskā atbildīguma. Tikai analizējot abus atbildīguma veidus kopā, mēs varam nonākt pie vispārējiem secinājumiem par to, vai un cik lielā mērā demokrātijas attīstības procesā pārvaldes struktūras kļūst atbildīgākas sabiedrības priekšā. Mūsdienu sabiedrībā pastāv tā saucamā duālā vai pat trīskāršā atbildīguma situācija, proti, publiskā pārvalde ir atbildīga gan visas sabiedrības, gan atsevišķu indivīdu – klientu, gan politisko lēmumu pieņēmēju priekšā” (LU Sociālo un politisko pētījumu institūts, 2009).

Konfliktoloģijas jomas zinātnieki Ancupovs (Анцупов, 2005), Baklanovskis (Баклановский, 2005), Beglova (Беглова, 2007), Kurbatovs (Курбатов, 2007), Lancova (Ланцова, 2008), Svetlovs (Светлов, 2009), u.c. uzsver, ka starp valsts izvirzītajiem mērķiem un faktiskajām iespējām konstatējamas ievērojamas pretrunas. Parasti ideālā variantā pretrunīgās intereses tiek sabalansētas, objektīvi izvērtējot intereses sistēmiski, hierarhiski, loģiski. Atrodot objektīvi pareizo kompromisu, tas tiek nostiprināts kā tiesību norma, paskaidrojot strīdus dalībniekiem valsts gribu un prasot to ievērot. Normatīvie akti ne tikai kalpo kā instruments politiskiem mērķiem, caur tiem valsts saglabā valsts funkciju realizēšanā iesaistīto personu pienākumu valsts piešķirtās tiesības un resursus izmatoto tā, lai darbība nenonāktu pretrunā ar sabiedrības kopējām interesēm un cilvēces vērtībām, tāpat, lai valsts

sektori nodrošinātu valsts pastāvēšanai nepieciešamo darbības kvalitāti un sektoru konkurētspēju globālajā ekonomikā.

Latīņu jeb kontinentālā tiesību tradīcija, kas ilgstoši tiek praktizēta arī Latvijā, no valsts pilsoņiem prasa ievērot, cienīt un godāt likumu. Tradīcija ilgstoši iedzīvinājusi apziņā nepieciešamību vadīties pēc rakstītas tiesību normas un strīdu gadījumā to risināšanu uzticēt personām, kuras ir augsti kvalificētas un kompetentas gan rakstīto tiesību normu izpratnē un interpretācijā, gan strīdu izšķiršanas procesos. Tiek uzsvērts, ka likuma nezināšana neatbrīvo no atbildības, tādēļ lielu atbildību par tiesisko palīdzību vienmēr uzņēmusies valsts – tiesisko strīdu gadījumus uzticot izskatīt izglītotiem, ar augstu reputāciju apveltītiem profesionāļiem. Latvijas sabiedrība radusi balsīties uz likumu un tā ievērošanas tradīcijām.

Sabiedrības locekļu lielākā daļa ievēro tiesības nevis aiz bailēm, bet apzinoties, ka normu neievērošana rada patvaļu. Rezumējot var sacīt – valsts un tautas labklājība veidojas tikai ar tādas tiesiskās kārtības palīdzību, kas pamatota gan likuma burtā, gan tā garā (Balodis, 2000). Līdz šim valsts par savu pienākumu uzskatījusi atbildību par to personu kompetenci, kuras veic tieslietu funkcijas, sadalot funkcijas un kompetences tā, lai sabiedrībai būtu pieejama gan strīdu izšķiršanas (tiesa), gan konsultēšanas (advokatūra, notariāts u.c.), gan stiprākā pret vājākā aizstāvēšanas (notariāts), gan birokrātiskā funkcija (UR, zemesgrāmata, u.c.).

Juridiskā sistēma savukārt ir sabiedrībā pieņemtie arbitrārie likumi, kas paredz sankcijas par tādu rīcību un uzvedību, ko valsts vēlas aizkavēt. Zināmā mērā tas ir tikai instruments kārtības uzturēšanai, un var sacīt, ka likumi jāievēro nevis tāpēc, ka tie ir labi, bet gan tāpēc, ka mūsdienu sabiedrība var pastāvēt tikai valsts ietvaros, bet valsts nevar pastāvēt bez noteiktas kārtības. Valsts ir vajadzīga arī indivīdam, tā garantē viņa pilnvērtīgu eksistenci un attīstību. Kaut arī tiesības pirmajā brīdī šķiet kā kaut kas, kas uzlikts uz papīra, likums, patiesībā, tiesības ir loģiskas domāšanas, problēmu analīzes, risinājumu sintēzes, veselā saprāta diktētu kompromisu meklējumu un taisnības apziņas izpausme (Balodis, 2000).

Valstij raksturīga tās funkcionalitāte – funkciju kopa, kas gan teorētiski, gan faktiski ir valsts uzdevums. Tiesiskā funkcija, sabiedriskā kārtība un drošība, arī sociālā aizsardzība izsenis bijušas un joprojām ir valsts funkciju skaitā. Šo faktu apliecina Eurostat dati, kas atrodami Valsts funkciju nomenklatūrā. Šajā 1999. gada nomenklatūrā definētas desmit valsts funkcijas:

1. sabiedrības pakalpojumi;
2. aizsardzība;
3. sabiedriskā kārtība un drošība;
4. ekonomikas lietas;

5. vides aizsardzība;
6. mājvietas un komunālie pakalpojumi;
7. veselība;
8. atpūta, kultūra un reliģija;
9. izglītība;
10. sociālā aizsardzība.

(Eurostat, Valdības funkciju klasifikācija; Nomenklatūra, 1999)

Valsts pārvaldes speciālisti ir tie, kas šīs funkcijas realizē sabiedrības dzīvē. Izpratne par valsts funkcijām palīdz rast atbildi uz jautājumu: kāpēc valstij nepieciešams iejaukties mediācijas pakalpojuma, tai skaitā mediatoru profesionālās darbības veidošanas un vadīšanas lietās. Aplūkojot valsts funkcijas globalizācijas ietekmes kontekstā, izprotot jauno ekonomikas un politikas paradigmu nozīmi, izprotama nepieciešamība nacionālās valsts pārvaldes un strīdu risināšanas tradīcijas nomainīt ar globālām vadības tradīcijām. Tas ir valstiski svarīgs un sarežģīts uzdevums, kas bieži vien notiek valsts institūtu reformu veidā. Pārmaiņas nav iespējamās bez valsts realizētas vadības un prasmīgi organizētas uzraudzības. Politikas vadlīnijas aicina valstis pārveidot iekšpolitiku, daudz vairāk tajā integrējot ārpolitiskus aspektus, arī tādus kā jaunās organizāciju un speciālistu vadības metodes.

Valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbībai nepieciešamie pamata principi neatšķiras no citu profesiju darbības pamatā integrējamajiem pamata principiem. Kā ikvienu profesionālo darbību, arī valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības procesa efektivitāti un rezultāta kvalitāti prioritāri ietekmē speciālista izpratne par jaunajām karjeras veidošanas paradigmām un attieksme pret darbu. Ar mērķi veicināt valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju, speciālistu profesionālā kompetence veidojama un attīstāma, ņemot vērā literatūras apskatā jau ietvertās zinātniskās nostādnes un vadlīnijas.

Neraugoties uz valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības vispārējām iezīmēm, šai darbībai tomēr ir arī sava īpaša specifika, kuru nosaka Valsts pārvaldes funkcijas. Valsts pārvalde Ministru kabineta vadībā pilda izpildvaras administratīvās funkcijas (valsts pārvaldes funkcijas), kas sastāv no atsevišķiem pārvaldes uzdevumiem un atbildības par to izpildi.

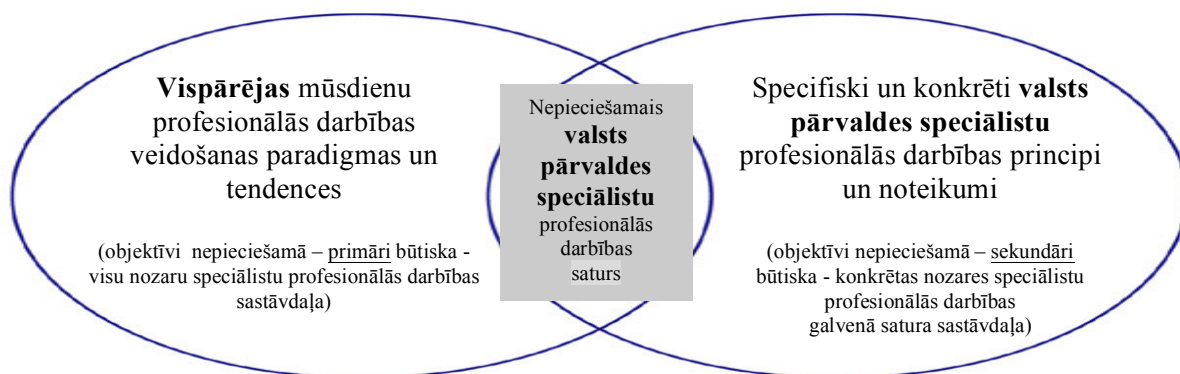
Valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības specifiskie pamata principi nav šī darba zinātniskās pētniecības mērķis. Darbā valsts pārvaldes speciālistu faktiski veiktās profesionālās darbības rezultāti jeb, citiem vārdiem sakot, darba kultūras artefakti pētīti jau nodibinātu, definētu un objektīvi vērā ņemamu valsts pārvaldes principu kontekstā. Minētie principi paredz, ka:



1. valsts pārvalde ir pakļauta likumam un tiesībām. Tā darbojas normatīvajos aktos noteiktās kompetences ietvaros. Valsts pārvalde savas pilnvaras var izmantot tikai atbilstoši pilnvarojuma jēgai un mērķim;
2. valsts pārvalde savā darbībā ievēro cilvēktiesības;
3. valsts pārvalde darbojas sabiedrības interesēs. Pie sabiedrības interesēm pieder arī samērīga privātpersonas tiesību un tiesisko interešu ievērošana;
4. valsts pārvaldei, atsevišķai iestādei vai amatpersonai, īstenojot valsts pārvaldes funkcijas, nav savu interešu;
5. valsts pārvalde savā darbībā ievēro labas pārvaldības principu. Tas ietver atklātību pret privātpersonu un sabiedrību, datu aizsardzību, taisnīgu procedūru īstenošanu saprātīgā laikā un citus noteikumus, kuru mērķis ir panākt, lai valsts pārvalde ievērotu privātpersonas tiesības un tiesiskās intereses;
6. valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tās pienākums ir vienkāršot un uzlabot procedūras privātpersonas labā;
7. valsts pārvaldes pienākums ir informēt sabiedrību par savu darbību. Tas attiecas it īpaši uz to sabiedrības daļu un tām privātpersonām, kuru tiesības vai tiesiskās intereses īstenošanā vai plānotā darbība skar vai var skart;
8. valsts pārvaldi organizē pēc iespējas ērti un pieejami privātpersonai. Ja informācija, kura nepieciešama pārvaldes lēmuma pieņemšanai, kas regulē publiski tiesiskās attiecības ar privātpersonu, ir citas institūcijas rīcībā, iestāde to iegūst pati, nevis pieprasa no privātpersonas;
9. valsts pārvaldi organizē, ievērojot subsidiaritātes principu;
10. valsts pārvaldi organizē pēc iespējas efektīvi. Valsts pārvaldes institucionālo sistēmu pastāvīgi pārbauda un, ja nepieciešams, pilnveido, izvērtējot arī funkciju apjomu, nepieciešamību un koncentrācijas pakāpi, normatīvā regulējuma apjomu un detalizāciju un apsverot deleģēšanas iespējas vai ārpalpojuma izmantošanu;
11. valsts pārvalde savā darbībā ievēro arī šajā pantā neminētus tiesību principus, kuri atklāti, atvasināti un attīstīti iestāžu vai tiesu praksē, kā arī tiesību zinātnē.

(LV 94 (2669), 2002).

Ņemot vērā noskaidrotās zinātniskās nostātnes, 1.4. attēlā shematiski atveidots mūsdienu valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības nepieciešamais saturs.



#### 1.4. attēls. Valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešamais profesionālās darbības saturs

Avots: Darba autores veidots attēls

Darba tēmas kontekstu veido mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības specifika. Minētā dēļ darba turpinājumā noskaidrots mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītiem valsts pārvaldes speciālistiem darbam nepieciešamās zināšanas jeb zinātniskās nostādnes par mediatoriem nepieciešamās profesionālās darbības saturu.

#### 1.3. Mediatoriem nepieciešamais profesionālās darbības saturs

Lai analizētu mediācijas institucionalizācijas procesu kā gadījumu un vērtētu valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības efektivitāti šajā procesā, nepieciešams noskaidrot, kādas mediatoru profesionālās darbības tendences ievērojamas valsts pārvaldes speciālistiem, veidojot mediatoru profesionālās darbības saturu, vadot un attīstot šo speciālistu profesionālo veikspēju. Šī literatūras apskata nodaļas uzdevums ir palīdzēt izprast nepieciešamo mediatoru nepieciešamo profesionālās darbības saturu.

Sabiedriskās kārtības un miera nodrošināšana ir viena no valsts funkcijām, kas oficiāli iekļauta Eiropas valdību funkciju nomenklatūrā (Eurostat, 1999). Sabiedrības locekļu strīdu risināšanu mūsdienās valstis tradicionāli risina ar tiesu sistēmā integrētu speciālistu – tiesnešu, notāru, advokātu u.c. palīdzību. Tomēr, attīstoties pārrobežu strīdiem, pieaugot strīdu skaitam un dažādībai, tiesu sistēmas vairs nespēj efektīvi realizēt savu un valsts uzdevumu. Ar mērķi efektīvizēt sociālā miera un tajā balstītu ekonomikas attīstības funkciju, zinātnieki, eksperti un politiķi meklē jaunas, tiesu sistēmas procesiem un metodēm alternatīvas iespējas.

Mediācija ir šāda, pasaulē atzīta tiesvedības procesiem alternatīva metode. Šo metodi valstu pārvaldes izmanto ne tikai konfliktu un strīdu risināšanā. Tiesu mediāciju valstu pārvaldēs attīsta un izmanto tiesu sistēmas noslodzes mazināšanai, netieši arī budžeta

konsolidēšanai. Mediācija tiek uzskatīta arī par efektīvu makroergonomisku instrumentu. Pēdējo divdesmit gadu laikā mediācija turpina attīstīties un nostiprināties skolās, tiesās, uzņēmumos, valsts pārvaldē – katrā mūsu dzīves jomā (Ravinda, 2002). Līdzīgi kā ikvienā jaunā un evolucionējošā profesijā, mediatora profesionālās darbības izmaiņas notiek straujā tempā. Attīstības izmaiņas ietekmē dažādi faktori.

Izpētot mediatora profesionālās darbības attīstības īpatnības, secināms, ka mediācijas institucionalizācija dažās valstīs sākas esošo tiesību aizsardzības iestāžu ietvaros (tiesas, valdība un likumdevēji). Pēc institucionalizācijas procesa pabeigšanas interese par mediāciju tālāk izplatās privātajā sektorā. Dažviet izmaiņas institūcijās sākās ar eksperimentiem praktiķu un attīstošos organizāciju vidū un attīstības procesā tiek ieviestas institūcijās - šī privāto un publisko jaunievedumu simbioze radījusi mediācijas institucionalizācijas tendenci (Mosten, 1999, Negi, 2007).

ASV, Lielbritānijā, Kanādā un daudzviet citur pasaulē mediācija ir zināma un populāra. Tomēr vairums citu, mediācijā nepieredzējušu ES valstu, tai skaitā Latvija, nevar tiešā veidā pārņemt attīstīto valstu pieredzi atšķirīgo tiesību tradīciju dēļ. Piemēram, ASV, Lielbritānija, Kanāda izmanto anglosakšu tiesību sistēmu un tradīcijas, kamēr daudzas ES valstis, arī Latvija – kontinentālo jeb latīņu tiesību sistēmu un tradīcijas. Tas nozīmē, ka liela daļa Eiropas valstu sabiedrību tiesību strīdus risināt pieradušas likumiskā veidā, pie personām ar jurista kompetenci. Šī tradīcija netiešā veidā nosaka Eiropā ar tiesību strīdu izskatīšanu saistītu mediatoru profesionālās darbības problēmas. Kontinentālo jeb latīņu tiesību sistēmas dalībvalstīs nav izpratnes, kā būtu veidojama mediatora profesionālā darbība ārpus likumiskās darbības tradīcijas - privātu sarunu ietvaros.

Izpētot pasaules mediācijas informatīvo telpu, atklājas, ka daudzviet anglosakšu tiesību zemēs, lai praktizētu mediāciju, ir pietiekami ar mediatora prasmju apguvi 30-40 stundu apjomā. Šāda izglītības minimuma pieredze sastopama arī krimināltiesību jomā - praktizējoši izlīguma starpnieki un mediatori darbojas pēc līdzīgiem principiem un pieder mediatoru kopienai. Abu tiesību jomu mediatori savas nozares kontekstā var darboties gan kā brīvprātīgie starpnieki, gan kā profesionāli pakalpojumu sniedzēji (Пикер, Рюкерт, 2004, mediation.com). Tomēr kontinentālās tiesību tradīcijas zemēs šāda prakse lielākajai daļai sabiedrības šķiet nepieņemama. Kā sabiedrības locekļi, tā eksperti uzskata, ka mediatoriem, lai tie praktizētu profesionāli, nepieciešama atbilstoši augsta izglītība un pieredze (ES valstu pieredzes apraksti skatāmi pētījuma pārskata daļā).

Caurlūkojot zinātnes telpā uzkrātos avotus, secināms, ka mediatora profesionālās darbības jautājumi ir salīdzinoši rets pētījumu priekšmets. Par revolucionāru zinātnes telpā joprojām tiek uzskatīts raksts „Institucionalizācija: mediācijas glābējs vai grāvējs”. Raksta

autors Press, bijušais ASV Strīdu risināšanas profesionāļu (Professionals in Dispute Resolution) prezidents, uzskata, ka mediāciju, līdzīgi kā jebkuru citu organizacionālu nodarbošanos, kas saistīta ar alternatīvo strīdu risināšanas (ADR) procedūru kā publiskā, tā privātā sektora ietvarā nepieciešams institucionalizēt (Press, 1997).

Karleton universitātes Ontario, Kanādā, zinātnieks Pikards (Picard, 2000) uzskata, ka mediatora profesionālā darbība regulējama līdzīgi citām profesijām, paredzot, ka mediatoru profesionālās darbības regulējums veidojams šādi: pamatā liekama sistēmu teorija, tā papildināma ar specifiskiem noteikumiem, regulējumā ietverams ētikas noteikumu kopums, definējami nepieciešamie profesionālās kultūras artefakti un paredzamas sankcijas par ētikas un profesionālās kultūras noteikumu pārkāpumiem. Lai gan ADR jomā daudzi uzskata, ka mediatoru profesija kā tāda jau izveidojusies un eksistē, Pikards uzskata, ka mediācija kā profesija joprojām ir agrīnā attīstības posmā (Picard, 2000).

Pikards savā darbā balstās Kolbas (Kolb, 1997) nostādnēs, kas uzskata, ka mediatora profesionālajā darbībā ir jāintegrē citāda dinamika (ne tāda, kāda tā ir laikā, kad tapušas Kolbas tēzes), lai to varētu uzskatīt par profesiju. Kolba uzskata, ka mediatora darbs nav balstīts tikai zinātnes atziņās vai tehniski veidotās specializētās prasmēs. Mediatora zināšanas lielā mērā izpaužas prasmīgi realizētā klusēšanā, motivējot runāt strīdā iesaistītās puses, un spējā klusēt par mediācijas procesā dzirdēto.

Kolba apgalvo, ka tieši personības aspekti ir noteicošie mediatora profesionālajā darbībā. Mediatori ir spiesti iegūt uzticamību, skaidri definējot savu kompetenci un informējot par to sabiedrību. Mediatoriem jāspēj radīt un veicināt iespaidu, ka viņi ne tikai ir eksperti sarunu vešanā, bet daudz vairāk, ka viņiem var uzticēties, ka iesniegtā informācija un personu sniegtie dati tiks aizsargāti. Zinātniece uzskata, ka mediācijas kopienās joprojām maz domā par pamatvērtībām un nepieciešamās zināšanas netiek apgūtas sistēmiski. Arī starpkultūru inteliģence un valodas lietošana kā problēmas mediatoru kopienās ir maz apskatītas un risinātas. Mediatori parasti darbojas valodās, kuras prot paši, un kultūras kontekstā, kuru saprot, bet nespēj komunicēt sarežģītākās situācijās. Tas savukārt sašaurina, nevis bagātina mediācijas praksi.

Minētie zinātnieki uzsver, ka vēlme kļūt par miera atjaunošanas profesijas pārstāvjiem ietekmē nepieciešamību augstā kvalitātē apgūt kompetences, kas mediatoriem nepieciešamas, lai tie spētu efektīvi un uzticami praktizēt. Zinātnieki akcentē mediatoru konferencēs uzsvērto, proti, lai mediatori spētu lobēt savas intereses, lai attīstītu savu profesionālo darbību un veidotu karjeru, mediatoriem nepieciešams apgūt konfliktu risināšanas teoriju un prasmes, starpnozaru pieeju un metožu izmantošanu.

Ševs, Singers un Povihš savā darbā uzsver nepieciešamību veidot kvalitatīvu simbiozi starp tiesas mediāciju un mediāciju privātajā sektorā (Shaw, Singer un Povich, 1993). Nesenie pētījumi par Floridas tiesu mediācijas sistēmu, kas ASV uzskatāma par vienu no labāk organizētajām, atklāj, ka daudzas privātā sektora starpniecības organizācijas un praktiķi vēlas saņemt iespējas praktizēt tiesu programmās, jo tas palielina uzticamību mediatoram un nodrošina vairāk darba iespēju. Tomēr tiesas arī vēlas iegūt labumu sev un labumu sev tās var gūt, izsniedzot iespējas praktizēt tiesā tikai mediācijas jomā labi izglītotām un pieredzes bagātām personām (Folger et al., 2001).

Konfliktu risināšanas un sarunu vešanas kompetenci kā vienu no būtiskākajām cilvēka personīgās un profesionālās darbības kompetencēm akcentē daudzu zinātnes un prakses jomu pārstāvji, tai skaitā, mūsdienu biznesa zinātnes jomas pārstāvji. Ieguldījumu konfliktu risināšanas un sarunu vešanas kompetences izpratnē, zinātnisko nostādņu un praktisko vadlīniju veidošanā snieguši Litvinskis (Литвинский, 2001), Kozlovs (Козлов, 2009), krājumos viedokļus apkopojušie zinātnieki (Москва : YRCC. 2002, Москва : VERTE, 2004. u.c.) arī daudzi konferenču dalībnieki (Издательство С–Петербургского университета, 2007, Фонд развития конфликтологии, 2009 u.c.).

Tomēr, caurlūkojot zinātnes telpā uzkrātos avotus, secināms, ka mediatora kompetences saturs un profesionālās darbības veidošanas jautājumi joprojām ir diskusiju objekts. Ne zinātnieki, ne praktiķi nav panākuši dziļu un skaidru izpratni par mediatora kompetences saturu. Minēto neskaidrību dēļ mediācijas kā vispārēja sociālā institūta universālās saturs iezīmes un to kontekstā mediatora darbības oriģinālo, pamata saturu darba autore noskaidrojusi, veicot vēsturisku analīzi.

Konfliktus kā eksistenciālu fenomenu cilvēce pazīst un cilvēks iepazīst, sākot no piedzimšanas brīža. Cilvēces pastāvēšanas laiks faktiski ir nogrieznis, ar kuru konfliktoloģiskā starpniecība, kas mūsdienās tiek saukta par mediāciju, mērāma kā konfliktu vadības instruments. Konfliktu risināšana vienmēr bijusi cilvēka intereses un izzīņas mērķis. Seno domātāju atziņas par konflikta dabu, tā risināšanas metodēm, arī cilvēka dabu parādās jau pirmajos rakstu pieminekļos, mūzikas šedevros, gleznās. Antīkie domātāji mītos balstītai konfliktu risināšanas tradīcijai paralēli uzsāka konfliktu novērošanu, kopsakarību un likumsakarību izpēti, radot ar konfliktu skaidrojumiem saistītu filozofiju.

Vēsturisko avotu analīzē, izpētot konfliktoloģisko starpniecību jeb mediāciju, redzams, ka mediācijai kā konkrēti aprakstītam fenomenam faktiski nav savas vēstures. Priekšstatu par dažādu laiku sociālās starpniecības kultūras tradīcijām un problēmām iespējams gūt no kopējās vēstures un jo īpaši literatūras un kultūras artefaktiem kā liecībām.

Tādējādi iespējams izprast mūsdienu mediācijas procesu vadīšanas un mediatoru kompetences veidošanas problēmas un rast tām risinājumus.

Trešās personas veikta starpniecība konfliktu risināšanā pazīstama jau tālā senatnē. Netieši norādījumi par to saglabājušies tautu teikās, mītos, Ēģiptes papirusos, ar seno valdnieku dzīvi saistītās leģendās. Tomēr sendienās vārds mediēt – būt pa vidu – nenozīmēja šādu šauru, ārēji procesuālu izpratni par starpniecību. Par mediēju tika uzskatīta persona, kura sazinājās ar gariem, tādā veidā atrodot atbildes kā pieņemt lēmumu (Teoloģijas vēsture, 2003). Mūsu laikmetā šāda prakse joprojām sastopama dažādās afrikāņu ciltīs. Līdzīgi kā pirms daudziem tūkstošiem gadu tur joprojām problēmas un konfliktus risina cilts vecākais vai šamanis – persona, kura spēj sazināties ar gariem. Civilizācijas vēsture min cilšu, ģinšu un vecāko padomes kā pirmos sociālās starpniecības institūtus, kas daudzviet pasaulē darbojas joprojām (Pasaules civilizācijas, 1998).

Arī Senajā Grieķijā trešās personas veikta starpniecība konfliktu risināšanā atveidota daudzos kultūras artefaktos. Tie liecina, ka par spēcīgāko mediatora kompetenci tika atzīta spēja būt par mediēju – darboties garīgi. Senās Grieķijas vēstures liecības sniedz interesantus pierādījumus par savdabīgu mediācijas institūtu, kas ar vienādu autoritāti pastāv līdzās valsts administratīvās pārvaldes institūtam – valdnieka galmam. Šis sociālo problēmu vadības institūts ir Delfu Orākuls. Ne tikai mīti, bet ASV zinātnieku atklājumi un vēstures avoti sniedz liecības, ka Senajā Grieķijā valdnieks pārvaldījis valsti un realizējis administratīvo varu, bet izglītotas, ar garīgu autoritāti apveltītas sievietes (pītijas) Delfu Orākulā sniegušas garīgu sociāli izglītojošu un konsultatīvu palīdzību (Lielā mitoloģijas enciklopēdija, b.g).

Attīstoties tirdzniecībai, antīkās pasaules nošķirtajās kopienās ienākusi jauna informācija, paplašinot sabiedrības redzesloku. Uzmanības lokā nonākušas ziņas par citu valstu kultūrām. Attīstījusies arī sabiedrības domāšana, saskatot sabiedrības uzvedībā dažādas kopsakarības un likumsakarības. Uzskatu pretrunu sākumā filozofiskā veidā meklētas atbildes, cenšoties noskaidrot, kādām īpašībām būtu jāpiemīt labam starpniekam un kas konfliktu izšķiršanu būtu tiesīgs veikt. Antīkajos darbos atrodamas mediācijas pamatā liekamas atziņas: ar strīdu izšķiršanu jānodarbojas sabiedrības gudrākajām, ar autoritāti un reputāciju apveltītām personām. Antīko domātāju darbos nav domstarpību par šodienas sociālo strīdu – mediatoram ir vai nav jābūt izglītotam un pieredzējušam. Šāds jautājums netiek apskatīts vispār, jo tas tiek uzskatīts par pašsaprotamu. Diskusijas notiek tēmas „(..) kas ir šie gudrākie – vai tie ir filozofi, valdnieki, pravieši (..)” ietvaros” (Platons, 77).

Pirmie sociālo un politisko konfliktu analīzes, izskaidrošanas un vadības vadlīniju sniegšanas mēģinājumi atrodami avotos, kas datē VI – IV gadsimtu pirms mūsu ēras. Pirmie Rietumu domātāji, kurus konfliktu risināšanas kontekstā min vēsture, ir Heraklīts (VI-V gs.

sākums p.m.ē.), Sokrāts (469 -347 p.m.ē.), Platons (427 – 347 p.m.ē.), Aristotelis (384 – 322 p.m.ē.) u.c.

Platons attīstīja Sokrāta idejas un detalizētāk apskatīja valsts pārvaldes kārtību, prezentējot savus uzskatus par nepareizu valsts pārvaldes kārtību. Platons attīstīja ideju par ideālu valsti un noteica, ka ideālā valstī iedzīvotāji dalāmi trīs sociālos slāņos. Pirmie ir filozofi, kuriem jāvalda, jo tikai tiem pieejama gudrība un lēnprātība (mūsdienu empātija). Otrajā kategorijā ierindojami sargi un karavīri, kuri aizsargā valsti. Trešais slānis ir amatnieki un zemnieki, kuri nodrošina valsts labklājību. Platons akcentēja principu – katram jānodarbojas ar savu lietu, tad valsts piedzīvos labklājību un prieku. Platons uzskatīja, ka personām, kas realizē varu, skaidriem darbības noteikumiem jāpakļaujas daudz vairāk nekā parastiem valsts iedzīvotājiem (Plato, publ.2004).

Platona skolnieks Aristotelis uzskatāms par pirmo konfliktu risināšanas jomas zinātnieku, jo pirmais zinātniskā veidā aprakstīja reālas sabiedrības sociālu struktūru. Viņš iedalīja sabiedrību trīs līmeņos – augstākie, vidējie un zemākie, vienlaicīgi izskaidrojot konfliktu rašanās iemeslus – mantisko nevienlīdzību un nevienlīdzību saņemot goda apliecinājumus. Nenoliedzot iespējas, ko trešās personas var sniegt konfliktu gadījumā, Aristotelis tomēr akcentēja nevienlīdzību kā konfliktus izraisošu faktoru, kas novēršams valstiskā veidā, ne sociālu strīdu risinājumu veidā. Aristotelis uzskatīja, ka vidusšķira un vidēji ienākumi ir sociālā miera un valsts stabilitātes garants, ka par sociālā miera kā stāvokļa radīšanu valstij jādomā vairāk kā par radušos strīdu risināšanu.

Aristotelis vēsturiski pazīstams ar uzskatu, ka politisko stabilitāti ideālā valstī jānodrošina pareiziem likumiem (Aristotle, publ. 2007a, 2007b). Ar Aristoteli civilizācijas doma faktiski sāka dalīties divās nesamierināmās daļās – viens novirziens uzsāk zinātniski veidotās tiesiskās domāšanas ceļu, otrs turpina dabisko tiesību ceļu. Savukārt darbā „Nikomaha ētika” iztirzāta tikumības būtība, tikumiski mērķi un tikumiska rīcība, it īpaši akcentējot jautājumu par to, kāds ir tikumisks un pilnvērtīgs cilvēks, arī - pētot problēmu par laimi kā cilvēka augstāko labumu.

Platons iestājas par garīgajām vērtībām, līdz mūsdienām savu vērtību sistēmu netieši saglabājot metafizikā, teozofijā, ezotērikā, reliģijā un filozofijā. Savukārt, Aristotelis no šī garīgā uzskata virzās projām, veidojot mūsdienīgu - loģikā balstītu zinātni. Aristotelis netieši mazina mediācijas kā garīgas strīdu risināšanas tradīcijas nozīmi, caur savu uzskatu netieši iestājoties par mediāciju kā likumisku un administratīvu strīdu risināšanas metodi.

Antīkās Grieķijas laiks joprojām gan empīriski, gan zinātniski tiek saistīts ar holistisku uzskatu, harmoniju, dabisku dzīves kārtību. Simbolu vārdnīcas sniegtais Sengrieķu Temīdas apraksts sniedz norādījumus par tā laika sabiedrības vadības vispārējo tradīciju, atklājot tās

pamatā integrēto uzskatu, ka sabiedrības locekļu strīdi un konflikti risināmi trešajai personai, tos garīgi-intelektuāli un intuitīvi gudri izvērtējot - abu strīdnieku patiesības izlīdzsvarojoši. Šādas pieejas kvalitatīvais faktors tiek ilustrēts caur simboliem – sieviete ir sociālās taisnības nodibinātāja, svāri ir tās vienā rokā, bet pārpilnības rags, kas liecina par gudri atrisināta konfliktu rezultātu – otrā rokā (Lielā simbolu enciklopēdija, 2000).

Ravla (Rawla, 1977) un Stērs (Stehr, 2009) savieno antīkās pasaules un zināšanu sabiedrības uzskatus. Zinātnieki savos pētījumos noskaidrojuši, ka mūsdienu sabiedrība un demokrātija, kuru tā realizē, ne vienmēr pieņem zinātniskās nostādnes, kaut to ir daudz un tās ir vienotas. Minētā dēļ mūsdienās ir īpaši lietderīgi izzināt un ņemt vērā eksistenciālas nostādnes. Zinātnieki apgalvo, ka *lietderīgais plurālisms* mūsdienās sastopas un kombinējas ar konflikta eksistenci un tieši eksistenciālas doktrīnas šo fenomenu skaidro saprotamāk un aptverošāk. Tāpēc demokrātijas aizvien biežāk pārņem no zinātnes tos procesus, kas skaidro un sniedz vadlīnijas par to, kā vienoties. Demokrātiskās sabiedrības aizvien vairāk atsakās no vispārējās zinātnisko nostādņu un vadlīniju bagātības, jo jautājums par daudzu zinātnisko pētījumu rezultātu savienojamību ar demokrātijas vajadzībām praksē ir diskutabls (Rawla, 1997, Stehr, 2009).

Mediatora profesionālai darbībai ir duāla daba: tā no mediatora pieprasa sociālu un psiholoģisku briedumu, izpratni par cilvēka dabu un tā dabiskajiem motivatoriem. Mediatoram nepieciešamo izpratni par cilvēku dabu un vērtībām sniedz sociologs Vellers (Веллер, 2010), kurš iesaka mūsdienu cilvēka vērtības un labsajūtu, ko to esamība sniedz, dabiskā hierarhijā veidot šādā secībā:

1. materiālie labumi;
2. fiziskā un fizioloģiskā labsajūta;
3. jūtu labsajūta (daudzveidība);
4. sociālā labsajūta (karjera);
5. labsajūta no prestiža;
6. labsajūta no profesionālās darbības;
7. estētisko aspektu sniegtā labsajūta;
8. radošās darbošanās sniegtā labsajūta;
9. intelekta darbības sniegtā labsajūta.

(Веллер, 2010, 31)

Izprotot cilvēka dabu, iespējams labāk izprast konfliktu rašanās iemeslus un konfliktu risinājuma iespējas. Izprotot apstākli, ka cilvēka profesionālā darbība nepavisam nav cilvēka vērtību skalas augšpusē, iespējams izprast aktualitāti, ko akcentē mediācijas jomas pasaules



labās prakses eksperti, proti, lai mediatoru profesionālā darbība būtu sekmīga, augstus kritērijus nepieciešams nostiprināt normatīvajos aktos.

Mediatora profesionālās veikspējas un karjeras veidošana un vadīšana nav atdalāmas no vispārējām vadībzinātnes paradigmām un principiem. Arī mediatora profesionālo darbību ietekmē vispārējās vadībzinātnes paradigmas un attīstības tendences. Tomēr mediatora profesionālā darbība sevī iever arī specifiskus mediācijas procesa vadībai nepieciešamus aspektus (Светлов, 2009, Мессмер, 2004, Пикер, Рюкерт., 2004, Москва: VERTE, 2004, Москва: YRCC, 2002 u.c.).

Dokumentos, kas informē par notikumiem mūsdienu vēsturē, kopš 20. gadsimta vidus vērojamas pārmaiņas globālās un vietējās politikas attieksmē pret mediāciju. Mediācija aizvien vairāk no sociāli organizēta un vadīta konfliktu vadības instrumenta pārtop par politiski vadītu globāli un valstiski svarīgu konfliktu vadības instrumentu. Mediācija pārtop arī par ekonomiski svarīgu instrumentu, mediācijai kā brīvprātīgas bezatlīdzības darbībai pārtopot par profesionāli veikta darba rezultātu - maksas pakalpojumu. Mediācijas pakalpojums kā konkrētas profesijas saturs vai citā profesijā integrēta profesionāla nodarbe tiek valstiski regulēts un tikai pēc tam ieviests ekonomiskajā telpā. Mediācijas nozīme aizvien vairāk tiek akcentēta politiski - mediācija aizvien biežāk pārtop par valstiski būtisku, valstiski regulētu profesionālās darbības veidu. Mediācijas jēdziens aizvien vairāk pārtop par zinātnisku kategoriju, jo, praksei nespējot tikt galā ar konfliktoloģiskām problēmām, politiķi lūdz palīdzību zinātnei, kura šo palīdzību cenšas sniegt pētījumu rezultātu un jaunu teoriju veidā.

Pasaules zinātnes un prakses telpā ilgstoši nenorimst diskusija, vai mediatora darbs ir profesija vai profesionāla nodarbe, kas integrējama citās profesijās. Šo jautājumu diskutē arī jauna zinātne – konfliktoloģija. Lai risinātu vadībzinātnes nespēju tikt galā ar jaunā laika problēmām, tai skaitā, konfliktiem un tiesiskajiem strīdiem, ASV, Krievijā, Austrālijā un citviet pasaulē strauji attīstās jauna zinātne – konfliktoloģija. Konfliktoloģija Latvijā ir maz pazīstama. To pēta un attīsta darba autores veidots un vadīts nodibinājums „Konfliktoloģijas institūts” (Konfliktoloģijas institūts, 2014)

Konfliktoloģija (no latīņu *conflictus* – *sadursme, nesaskaņas* un grieķu *λογία* – *mācība, zināšanas par*) ir zinātnes nozare, kuras mērķis ir iegūt zināšanas par nesaskaņu, pretrunu un sadursmju rašanās, veidošanās, attīstības un izbeigšanās likumsakarībām dabā, cilvēkā un sabiedrībā. Veicot konfliktoloģijas piedāvāto teoriju empīrisku pārbaudi novērojumos un eksperimentos, tiek veidotas praksei piemērotas sistēmas, procesi, metodes un instrumenti.

Konfliktoloģija uzskatāma par zinātnes metanozari. Tā gan tā veido pati savu patstāvīgas zinātnes nozares sistēmu, tomēr sistēmā tiek ievietotas un pētītas jau esošās

zinātņu nozarēs konstatēti konfliktoloģiska rakstura problēmjautājumi. Atklājot kopējas – fundamentālas kopsakarības un specifiskas likumsakarības, konfliktoloģija faktiski risina vadībzinātnes problēmas, tomēr dara to netradicionālā veidā un jaunos kontekstos. Konfliktoloģijas vidē izstrādātās zinātniskās nostādnes un vadlīnijas tiek veidotas vadībzinātnes labā – sociālo un ekonomisko procesu vadības efektīvizēšanai (Ancupovs (Анцупов, 2005), Baklanovskis (Баклановский, 2005), Beglova (Беглова, 2007), Kurbatovs (Курбатов, 2007), Lancova (Ланцова, 2008), Svetlovs (Светлов, 2009), u.c.).

Konfliktoloģijas nozares zinātnieku pētīto jautājumu lokā ir arī jaunu profesiju, par kādu uzskatāma mediācija, veidošanas problēmu jautājumi. Konfliktoloģijas teorijas pierāda, ka vājas valsts konkurētspējas pamatā (neatkarīgi no konkurētspējas subjekta) ir arī nepareizi veidota inovāciju veidošana un vadīšana. Konfliktoloģijas jomas zinātnieki un metodologi Ancupovs un Baklanovskis akcentē cēloņu un seku kopsakarības, norādot, ka jaunas, jo īpaši uz augstāku kvalitāti virzītas sabiedrības aktivitātes, nav iespējams ieviest, ja inovatīvā procesa satura un dinamikas kritēriji netiek nostiprināti normatīvajos aktos (Анцупов, Баклановский, 2005). Tomēr arī šie un citi konfliktoloģijas zinātnes pārstāvji nesniedz nostādnes un vadlīnijas, kas valsts pārvaldes speciālistiem palīdzētu izprast normatīvajos aktos ietveramo, kvalitatīva mediācijas pakalpojuma sniegšanai objektīvi nepieciešamo mediatoru profesionālās darbības saturu.

Lielu un nozīmīgu darbu, izpētot minēto autoru darbus un veidojot starpdisciplināru konfliktoloģijas zinātņi, veikuši krievu zinātnieki. Krievijas konfliktoloģija *izceļas* ar jaunu pieeju. Apjaušot konfliktu vairošanos pasaulē, atklājot Amerikas ADR speciālistu, tai skaitā mediatoru prakses attīstību konfliktu telpā, krievu zinātnieki gan konfliktoloģiskas problēmas, gan labo praksi to risināšanā pārvērtusi zinātniski pētāmos objektos. No socioloģijas un tās atzariem tiek atdalīts konflikts kā atsevišķi pētāms un vadībzinātnē inovatīvi – pa jaunam integrējams fenomens.

Pirmās praktiskās iestrādes konfliktoloģiskās zinātnes, izglītības un prakses veidošanā Krievijā 1999. gadā veidojās, pateicoties par vienu no desmit ASV dzīvojošajiem mediācijas ekspertiem atzītajam sarunu vešanas speciālistam Linkolnam. Viņš piedāvāja konflikta vadības praksei paredzētu apmācību sākt ar praktisku izglītības programmu mediācijā (Санкт–Петербург, 2007). Sistēmiski izpētot pasaulē jau uzkrāto konfliktoloģisko pieredzi, apkopojot to, atklājot likumsakarības un kopsakarības un izveidojot sistēmisku konfliktoloģijas teorijas bāzi, Krievija šobrīd izaugusi par konfliktoloģijas zinātnes lielvalsti un tās zinātnieki par šīs nozares ekspertiem (Аксюмов, 2009, Братерский, 2010, Бродняк 2004, Курбатов, 2007, Степанов, 2004, Санкт–Петербург ГУ, 2004, Санкт–Петербург ГУ, 2007, Санкт–Петербург ГУ, 2009).

Tomēr veicot krievu zinātnes telpas zinātnisko izlūkošanu, atklājas, ka arī tur zinātne tendēta pētīt mediācijas elementus, ne mediācijas jēdziena universālo raksturu. Rezultātā arī Krievijas zinātne pagaidām vēl nav nonākusi pie zinātniskās nostādnes balstītas, valstiski svarīgas, brīvajam tirgum pakļautas mediācijas sistēmas izveides. Arī Krievijas zinātnē nav atrodamī pētījumi, kas sniegtu zinātniski pamatotas, sistēmiskas un loģiskas vadlīnijas mediācijas institucionalizācijas procesa organizēšanā un vadīšanā.

Ņemot vērā faktu, ka mediācija un mediatora kompetence darbā skatīta Direktīvas 2008/52/EK kontekstā, noskaidrojami direktīvā sniegti *mediācijas* un *mediatora* jēdzieni. Direktīvā tie definēti šādi: „Mediācija ir strukturēts process, neatkarīgi no tā, kā tas būtu nosaukts vai minēts, kurā divas puses vai vairāki strīdā iesaistītie paši brīvprātīgi cenšas vienoties par izlīgumu ar mediatora palīdzību (...)” (EURLex, 2008). „Mediators ir jebkura trešā persona, kura ir lūgta efektīvi, objektīvi un kompetenti veikt mediāciju, neatkarīgi no tās nosaukuma vai profesijas attiecīgajā dalībvalstī un veida, kā šī trešā persona ir norīkota vai lūgta veikt mediāciju” (EURLex, 2008).

Direktīvā 2008/52/EK sniegtās, lakoniskās mediācijas un mediatora definīcijas ir nepietiekamas, lai dalībvalstu pārvalžu un mediācijas jomas speciālisti izprastu mediatora profesionālās darbības specifiku. Arī vēsturiskajos avotos ietvertās liecības un mūsdienu zinātniskie avoti nesniedz pierādījumus par seno laiku mediācijas institūtu un mediatora profesionālās darbības vadības problēmām.

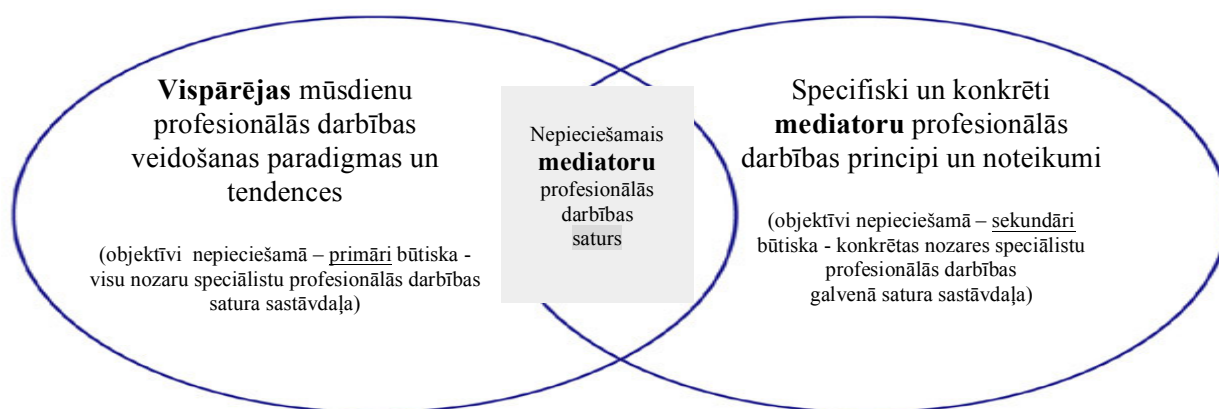
Tomēr pētījumā iegūtie rezultāti, kopumā ņemti palīdz izprast mediācijas pirmatnējo, oriģinālo dabu un sniegt mūsdienu mediatora profesionālās darbības satura raksturojumu. Vēstures un zinātnes avotu liecības, kā arī politikas un juridiskie dokumentu saturs palīdz izprast pretrunu mediatora būtības oriģinālās izcelsmes un zinātniskajā interpretācijā. Oriģinālā mediatoru darbība balstīta personas briedumā, garīgajā gudrībā, problēmu risināšanas prasmēs balstītā autoritātē. Mūsdienu tradīcijā, kurā mediatora darbību sākuši praktizēt un interpretēt brīvprātīgie mediatori, izmainījuši mediatora jēdziena saturu, attālinot to no oriģinālā mediatora darbības rakstura.

Vispārīgi vērtējot, mediatoru profesionālā darbības pamata principi neatšķiras no citu profesiju darbības pamatā integrējamiem pamata principiem. Kā ikvienu profesionālo darbību, arī mediatora profesionālās darbības procesa efektivitāti un rezultāta kvalitāti prioritāri ietekmē izpratne par jaunajām karjeras veidošanas paradigmām un attieksme pret darbu. Arī mediatora profesionālo darbību nepieciešama balstīt nepieciešamos, uz augstu etalonu virzītos principos. Ar mērķi veicināt mediatoru profesionālo veiktspēju, profesionālā kompetence veidojama un attīstāma, ņemot vērā literatūras apskatā jau izklāstītās zinātniskās nostādnes un

vadlīnijas. Ievērojot antīko domātāju, filozofu un mūsdienu teorētiķu atziņas, darba autore izveidojusi mediatora profesionālās jēgbūtības skaidrojumu. *Par mediatoru uzskatāma:*

1. ar garīgu gudrību un personības briedumu apveltīta persona;
2. ar autoritāti apveltīta persona;
3. ar spēju palīdzēt apveltīta persona;
4. ar problēmu un/vai strīdu risinājuma prasmi apveltīta persona;
5. ar sarunu vešanas spēju apveltīta persona;
6. ilgtspējīgu izlīgumu nodibinātspējīga persona.

Mūsdienu mediatoriem nepieciešamo profesionālās darbības saturu darba autore shematiski atveido 1.5. attēlā.



### 1.5. attēls. Mediatoriem nepieciešamais profesionālās darbības saturs

Avots: Darba autore veidots attēls

Gan mediatori, gan valsts pārvaldes speciālisti ir Latvijas sabiedrības daļa. Arī mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītie valsts pārvaldes speciālisti ir kopējās valsts pārvaldes daļa, kas pakļauta hierarhiski valsts pārvaldes vadībai. Valsts mediācijas sistēmas veidošanas un vadīšanas problēmu risinājumiem paredzētu nostādņu un vadlīniju deficīts apgrūtina arī valsts pārvaldes vadītāju vadības un lēmumu pieņemšanas praksi.

Konfliktoloģijas teorētiskās nostādnes jaunu pakalpojumu integrēšanu kopējā valsts pakalpojumu sistēmā skaidro kā problēmu pašu par sevi. Sabiedrībā ienākošas novitātes vienmēr saistītas ar konfliktu risku. Jaunu pakalpojumu sistēmu veidošana vienmēr saistīta ar iespējamu sistēmu veidotāju kompetences risku, bet pakalpojumu kvalitāte ar tā sniedzēju nevēlēšanos nopulēties kvalitātes labā. Konfliktoloģijas eksperts Ancupovs sniedz socioloģijas un psiholoģijas nostādnēs balstītas atziņas, paskaidrojot, ka valstij nozīmīgi pakalpojumu kvalitātes kritēriji un to sniedzēju kompetences kritēriji nosakāmi pietiekami augsti, kā arī valsts pārvaldei nepieciešams nodrošināt, lai tie kā tiesību normas tiktu iestrādāti

normatīvajos aktos. Vienlaikus eksperti norāda uz faktu, ka demokrātiskās valsts pārvaldes nereti pašas nav ieinteresētas augstu kvalifikācijas kritēriju noteikšanā pakalpojumiem, kurus atbalsta, jo šāda pieeja pašām valsts pārvaldēm liktu vērtēt savu darbinieku kompetenci.

Ne visi kultūras transformācijas paņēmieni, kas ir piemēroti lieliem uzņēmumiem, var izrādīties piemēroti valsts iestādēm vai nevalstiskajām organizācijām. Metodēm un paņēmieniem, kas tiek izmantoti visas sistēmas pārveides procesā, ir jāatbilst un jābūt pieņemamiem tajā iesaistīto cilvēku apziņas līmenim, pasaules uzskatam un motīviem. Sūtības un būtības dēļ kultūras transformācijas koncepcijai privātajā sektorā jābūt citādi nekā valsts sektorā, bet banku nozarē citādi nekā rūpniecībā. Barets savās nostādnēs pauž uzskatu, ka koncepcijas, kas ir efektīvas Amerikas Savienotajās Valstīs, var izrādīties nederīgas Eiropā, savukārt tās, kas ir piemērotas Eiropā, var būt pilnīgi neefektīvas Āzijā vai Dienvidamerikā. „Dažādas kultūras balstās uz dažādiem apziņas līmeņiem un operē ar dažādiem pasaules uzskatiem. Vēlreiz atkārtāju - jums jāzina, kur cilvēki ir patlaban, lai varētu plānot, kā aizvedīsiet viņus turp, kur tie vēlas tikt” (Barets, 1998, 8-9). Barets pievienojas eksistencialās un humānistiskās psiholoģijas – Maslova un Rodžera uzskatiem, sistēmteorētiķu Beitesona, Patones, Makmahones, Blohas uzskatiem, ka cilvēku vadībā jāizmanto atbilstoši principi – jāveido labākā profesionālā darbība, kas iespējama, ņemot vērā katra cilvēka personības iezīmes, intereses, bet jo īpaši – vērtības.

Izpratne par mediatoriem nepieciešamās profesionālās darbības saturu, varētu ievērojami atvieglot gan pašu mediatoru iniciētu profesionālās veikspējas veidošanas procesu, gan mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu valsts pārvaldes speciālistu darbu. Veidojot Latvijas mediatoru profesionālās darbības regulējumu, vērā ņemamas ne tikai teorētiskās nostādnēs, bet arī jaunās, ES un Latvijas politikas dokumentos deklarētās tendences.

#### **1.4. Mūsdienu speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta tendences**

Literatūras apskata 1. nodaļā ievietotie 1.1., 1.2. un 1.3. attēli demonstrē uz jebkuras profesijas pārstāvi attiecināma jēdziena *profesionālā veikspēja* veidošanos un saturu. Attēli demonstrē mūsdienu cilvēkvadības paradigmas maiņu un jēdzienu *profesionālās darbības vadība* un *karjeras vadība* saplūšanu, veidojoties jēdzienam *profesionālās veikspējas vadība*. *Lai gan visi* minētie jēdzieni nepieder vienai un tai pašai jēdzienu loģiskajai klasei, tiem ir kopīgs šaurāks, bet prioritāri svarīgs, līdzīgs loģiskais centrs, t.i. *vadība*. Atšķirīgi ir centrālā pētnieciskā jēdziena *vadība* papildinātāji, tie nav uzskatāmi par jēdzieniem ar vienādu saturu..

Minētais ļauj secināt, ka darba autores atklātās karjeras pašvadības problēmu risināšanai izstrādātās, apkopotās un pielāgotās teorijas, tad, ja tās veidotas, izmantojot sistēmisko pieeju, lietojamas arī profesionālās veikspējas pašvadības kompetences attīstības un pilnveides gadījumos. Lai teorētiskās nostādnes būtu vienkāršāk uztveramas, darba autore nostādnēs vietumis minēto terminus *karjeras vadība, karjeras pašvadība, karjeras attīstība* utml. aizstājusi ar terminiem *profesionālās veikspējas vadība, profesionālās veikspējas pašvadība, profesionālās veikspējas attīstība* utml.

***Sistēmiskā pieeja profesionālās veikspējas attīstība atbalsta problēmu risināšanā.***

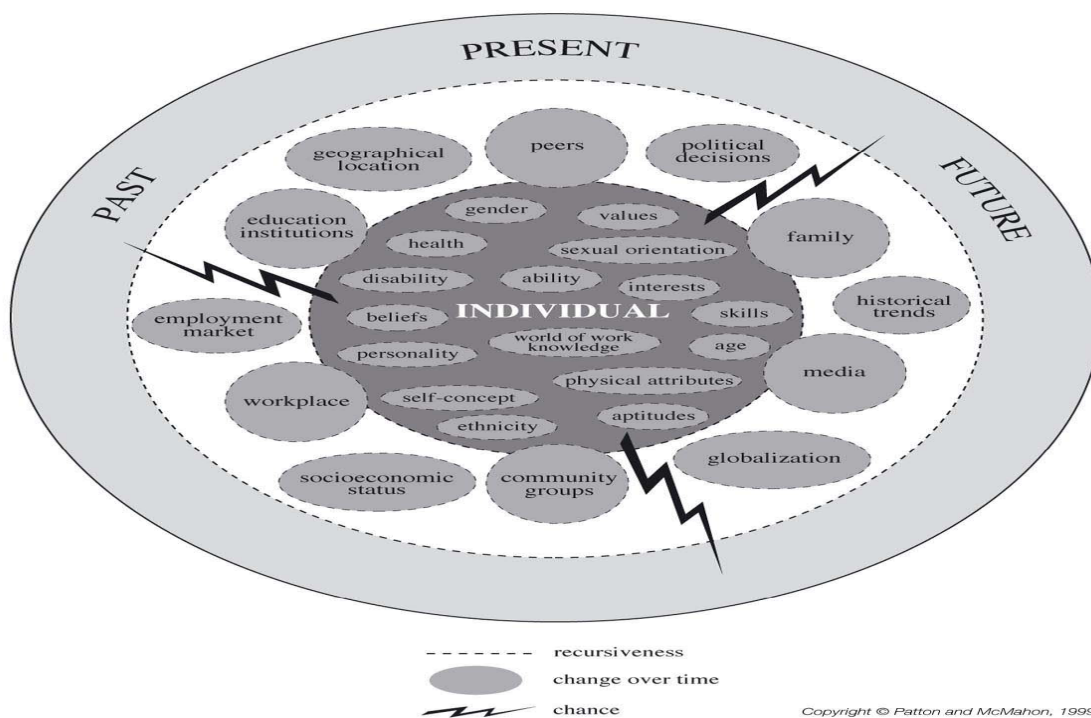
Pēdējos gados pasaulē aizvien populārāka kļūst sistēmiskā domāšana un sistēmteorētiskā pieeja zinātnei un praksei. Sistēmiskā pieeja tiek izmantota, lai nodrošinātu dažādu zinātņu un tehniku studēšanu holistiskā veidā, proti, lai papildinātu tradicionālās vienkāršotās zinātnes metodes ar dabisko, humānistisko zinātņu atziņām un tām radniecīgajām empīriskajām metodēm. Šobrīd aizvien vairāk sistēmteorijas atbalstītāju un izmantotāju rodas visās zinātnes jomās. Sistēmteorijās izvirzītās tēzes aizvien vairāk ienāk arī vadībzinātnē, kuras tradicionālās teorijas vairs nespēj efektīvi darboties mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē un multikulturālā vidē.

Sistēmiskais skatījums ir viens no veidiem, kā konsultēt uzņēmumus un indivīdus, un analizēt situāciju. Sistēmiskā pieeja pieprasa loģisku dažādu statistiku un dinamisku elementu apvienošanu, fokusējot to mijiedarbību uz mērķa sasniegšanu. Katra sistēma sastāv no elementiem, kuru starpā veidojas noteiktas attiecības – dinamikas, kas balstītas uz sistēmas pamatlikumiem. Sistēmisko pārkāpumu gadījumā attiecības norāda uz konfliktu vai problēmu. Sistēmiskā pieeja ir kvalitatīvi augsts apziņas process, kas tiek izmantots jēgpilnākai problēmas izpētei vai risināšanai.

Šajā darbā, izvērtējot mūsdienu zinātnieku pienesumu, akcents likts uz teorijām, kas balstītas holistiskajā uzskatā, pašu karjeru vērtējot kā daudzdimensionālu sistēmu, kura nav atdalāma no cilvēka dzīves un eksistences. Daudzo teoriju pulkā par tādām atzītas jau pieminētā krievu zinātnieka Mogiļovkina (Могилевкин, 2007), arī ASV zinātnieces Blohas (Bloch, 2005, 2009) un Austrālijas zinātnieču Patones (Patton, 2006 a,b) un Makmahones (McMahon, 2006 a.b) teorijas un teorētiskās nostādnes. Tās papildina ekonomikas un vadībzinātnes teorētiķa, jau minētā ASV vadības jomas eksperta Drakera (Drucker, 1995, 1996, 1999) teorētiskās nostādnes. Tās ir vienotas arī ar cita ASV zinātnieka, ekonomikas jomas eksperta Rifkina (2004) teorētiskajām nostādnēm. Minētos zinātniekus vieno uzskats, ka cilvēkresursu izmantošanai un vadīšanai jāizvirza jauni uzdevumi un jāmeklē jaunas metodes.

Sistēmteorija cenšas mainīt standartizēto cilvēkvaldības paradigmu, kuru radījušas un dzīvu uztur tradicionālās teorijas, uzskatot profesionālās veikspējas un karjeras vadību par vienkāršu lineāru procesu. Jaunā paradigma nāk ar uzskatu, ka nav un nevar būt vienas receptes visiem karjeras un profesionālās veikspējas vadības gadījumiem, jo cilvēks ir unikāla, daudzdimensionāla būtne. Jebkurā cilvēku vadības procesā, tai skaitā, karjeras un profesionālās veikspējas konsultēšanas procesā, jaunās tendences ir jāņem vērā. Teoriju sapludināšana (angļu val. *convergence*) profesionālās veikspējas teorijā jau ilgstoši ir pētījumu un diskusiju mērķis. Tā ir metode, kura šobrīd tiek uzskatīta par vienu no veiksmīgākajām, lai tiktu galā ar cilvēku uzvedības domstarpībām. Tā tiek un tiks attīstīta, izmantota un veicināta.

Austrālijas zinātnieces Patone un Makmahone uzskata, ka tradicionālo cilvēkvaldības jomas teoriju fokuss ir sašaurināti tendēts uz specifiskiem nodalītiem pētījumu priekšmetiem – uztveri, iekšpersonālo uzvedību, pašvērtējumu, lēmumu pieņemšanu, darba meklēšanu. Tradicionāli šīs teorijas par nevērtīgām vai mazāk vērtīgām uzskata, vai vispār ignorē tās nostādnes, kas pastāv, bet konkrētajā karjeras teorijā nav iekļautas (Patton & McMahon, 1990, 2006 a,b). Minēto zinātnieču veidotā profesionālās veikspējas attīstības sistēmteorētiskā ietvara shēmā iespējams uzskatāmi aplūkot to sistēmisko elementu daudzumu, kas skar profesionālās veikspējas attīstību (1.6. attēls).



**1.6. attēls. Profesionālās veikspējas attīstības sistēmteorētiskais ietvars**

Avots: Patton & McMahon, 1990, 153-166

Sistēmiskajā pieejā strādājoši zinātnieki arī aicina pārdefinēt gan profesionālās veikspējas un tās vadības priekšmetu, gan profesionālās veikspējas atbalsta un konsultēšanas prakses vadlīnijas. Izmantojot sistēmteorētisko metodi, iespējams veidot uz meta-teorētiskiem pamatiem balstītu profesionālās veikspējas vadību un speciālista konsultēšanas procesu. ASV cilvēkresursu vadības jomas zinātniece Bloha (Bloch, 2005) savā uzskatā par profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmu no jauna integrējusi laika gaitā zinātnes piemirstas nostādnes.

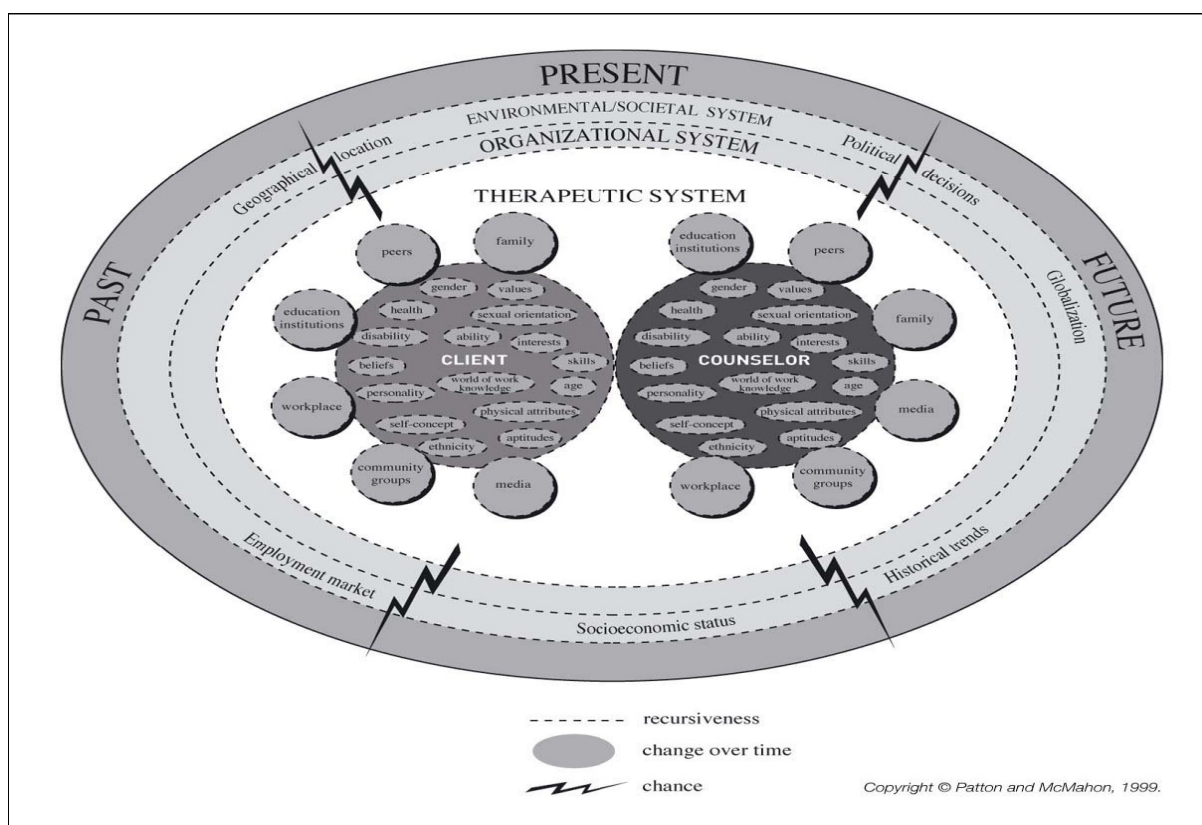
Autore atgādina, ka cilvēku raksturo bioloģiskas, psiholoģiskas, sociālas un kultūras īpatnības - tās visas ir būtiskas personības lietas un ņemamas vērā profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas procesos. Profesionālās veikspējas attīstības atbalsta jomas speciālisti vairs nevar darboties kā līdz šim, cilvēku vadot tikai uz profesijas izvēli vai darba vietas atrašanu. Tas nav iespējams, jo mūsdienās aizvien vairāk cilvēku arī paši apzinās sevi kā bioloģisku, psiholoģisku un sociālu aspektu ietemētu indivīdu. Arī laikmets ir cits – straujš, mainīgs, neprognozējams, dinamisks. Minētais gan no zinātnieka, gan praktiķa pieprasa jaunu pieeju mūsdienu privātās un darba dzīves pētīšanai un vadīšanai. Bloha uzskatāma par vienu no *dziļāk* domājošajām profesionālās veikspējas jomas speciālistēm. Īpaši dziļš un realitātei atbilstošs ir viņas metaforiskais atzinums par to, ka profesionālās veikspējas jomas speciālisti pat īsti neapjauš savu misiju, jo šī misija ir „(..) palīdzēt veidot karjeru kā garīgu izvairīšanos no morālas šizofrēnijas starp dzīvi un darbu” (Bloch, 2005, 8).

Sistēmiskā pieejā izstrādātas teorētiskās nostādnes un vadlīnijas, tai skaitā karjeras haosa teorija, ir 21. gadsimta profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmu satura izpratnei un veidošanai piemērotas. Tās profesionālās veikspējas atbalsta speciālistiem māca paplašināt savu fokusu – ieraudzīt konsultanta personisko nepieciešamību saprast un attīstīt savus kognitīvos procesus, pirms tas tiek mācīts klientam. Profesionālās veikspējas konsultanta pienākums ir caur kognitīvajām intervencēm palīdzēt klientam pieņemt sevi un atklāt prasmes, kā saskatīt iespēju haosā, kurš nepavisam nav nelabvēlīgs, bet tomēr piedāvā daudz jaunu, draudzīgu iespēju arī darba vidē. Profesionālās veikspējas attīstības atbalsts divdesmit pirmajā gadsimtā nav iespējams, strādājot ar visiem gadījumiem vienādi piemērotām profesionālās veikspējas teorijām un tehnoloģijām.

Sistēmiska pieeja balstīta holistiskā izpratnē, tā aicina profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmu darbībā iesaistīt speciālistus, kuri spēj darboties kreatīvi, gatavi mācīties veidot jaunas konsultēšanas pieejas, spēj būt kas vairāk par informatoru, sastingušu teoriju vai novecojušu prakšu realizētāju. Patones un Makmahones izveidots profesionālās veikspējas konsultēšanas terapeitiskās sistēmas atspoguļojums palīdz izprast klienta un konsultanta attiecību procesu. 1.7. attēlā, teksta uztverei palīgā ņemot 1.6. attēlu, uzskatāmi



parādīta klienta un konsultanta individualitāte un tas, kā abu šo personu personības mainās, personību elementiem dažādos kontekstos sastopoties tikšanās procesā.



### 1.7. attēls. Profesionālās veikspējas (karjeras) konsultēšanas terapeitiskā sistēma

Avots: Patton & McMahon, 1990, 153-166

Šāda, uz holismu orientēta, nobriedusi zinātniska pieeja satopama arī zinātnieku-psihologu uzskatos un darbos. ASV psiholoģiskās konsultēšanas un psihoterapijas jomas zinātnieks Nelsons-Džouns pievienojas moderno cilvēk vadības speciālistu domām. Zinātnieks daudzas konsultēšanas teorijas izskaidrojošajā darbā „Konsultēšanas teorija un prakse” (Нельсон-Джоунс, 2002, 413-455) savā *dzīves prasmju konsultēšanas teorijā* psiholoģisko konsultēšanu un psihoterapiju faktiski pietuvina veikspējas attīstības konsultēšanai. Zinātnieks izvirza nostādni, ka 21. gadsimtā, kad indivīdu personības ir tik dažādi attīstības, nav jāvelk robežas, nodalot emocionālo un praktisko dimensiju problēmas, jo tās bieži vien ir vienotas un risināmas kopā. Zinātnieks, izprotot modernās cilvēces problēmas un grūtības, atzinis, ka arī psiholoģiskās konsultēšanas pamatā prioritāri būtu liekama universāli un sistēmiski organizēta palīdzība privātās un darba dzīves pašvadības spēju apguvē.

Tādējādi arī psiholoģiskās konsultēšanas nostādnes pietuvojušās antīkās pasaules konsultēšanas jēgas un nozīmes izpratnei, proti, ka konsultēšana ir vispārējs, ar specifisku kontekstu nereglamentēts process, kurā viena persona (konsultējamais) vēršas pie otras personas (konsultanta) ar lūgumu izskaidrot nezināmo vai dot padomu problēmas risināšanai un otra persona to pirmajai sniedz. Seno grieķu mācība, kurā balstītas konsultēšanas saknes,

nepārprotami norāda to pašu, ko humānisma filozofijas dižgari, un par ko runā sistēmiskā uzskata mūsdienu eksperti, proti, *sistēmiska, holistika, uz personu centrēta konsultēšana (arī profesionālās veiktspējas konsultēšana) ir uz personas vajadzībām fokusēts process, kurā problēmu un mērķi brīvprātīgi izvirza un savai vajadzībai ierosina persona, kam nepieciešama palīdzība* (darba autore veidota definīcija). Šobrīd, ekonomisko pārmaiņu laikā, kad cilvēki ir dažādi, arī viņu problēmas ir dažādas – konsultantam tas pacietīgi un prasmīgi jānoskaidro, nevis strauji un primitīvi jāizvirza savas versijas par problēmām.

Lai jaunajā ekonomiskajā laikmetā palīdzētu tik galā ar pāreju uz jauno ekonomikas sistēmu, lai darba tirgu pārveidotu un tā dalībniekiem palīdzētu atrisināt karjeras un profesionālās veiktspējas attīstības problēmas, visās pasaules valstīs tiek veidotas profesionālās veiktspējas attīstības atbalsta sistēmas. Tehnoloģija un metode, kura kā pamata metode tiek izmantojama pasaulē atzītu organizāciju profesionālās veiktspējas attīstības atbalsta sistēmās, ir supervīzija.

**Profesionālās veiktspējas supervīzija.** Supervīzija Latvijā vairāk pazīstama kā psihoterapijā un sociālajā darbā lietota profesionālai izaugsmei paredzēta atbalsta metode. Tomēr, noskaidrojot supervīzijas vēsturi, tā atklājas kā daudz plašāka un daudzpusīgāk lietota un lietojama profesionālās izaugsmes palīdzības forma. Uzskats par supervīziju sašaurināts tikai zinātnes šauri pētīto supervīzijas kontekstu dēļ. Zinātnes telpā ir grūti atrast ar supervīziju saistītus fundamentālus pētījumus. Jēdziena *supervīzija* universālo saturu nākas atklāt no specifiskām supervīzijas teorijām vēsturiska pētījuma kontekstā atklājot nostādnes, kas paskaidro vispārēju supervīzijas dabu.

Supervīzijai veltīts daudz loģiski pareizi veidotu definīciju, tomēr tās parasti sniegtas konkrētas profesijas kontekstā. Tādēļ darba autore no definīciju kopuma veidojusi vispārēju supervīzijas definīciju: *Supervīzija ir ar jēgu piepildīts savstarpēju attiecību process, kurā kādā profesionālās darbības jomā nobriedis speciālists - supervizors, satiekas ar mazāk kompetentu speciālistu, ar mērķi pirmajam otro padarīt efektīvāku kāda darba jomas procesa vai situācijas vadībā vai problēmas risināšanā.*

Supervīzijas vēsturiskā attīstītība un tās vispārējais saturs atklājas zinātnes pasaulē pazīstamu konsultēšanas jomas zinātnieku Kulakova (Кулаков, 2002), Hovkinsa (Hawkins, 2002), Šoheta (Shohet, 2002), Kočiūna (Kočiūnas, 2005), u.c. darbos. Analizējot šo zinātnieku darbu saturu, iegūstama informācija arī par supervīzijas sākotni un tās universālajām iezīmēm.

Supervīzija kā metode izmantota jau Antīkajā pasaulē, kur supervīzija radusies kā administratīvi palīdzīga forma amatnieku prasmju attīstības un pārraudzības procesā. Administratīvi uzraugošā formā supervīzija turpinājusi attīstīties līdz 19. gadsimtam, kad

supervīzijas praktiķi tajā integrējuši jaunu funkciju – izglītojošo. Šādi paralēli tradicionālajai administratīvajai izveidojusies izglītojošā supervīzija. Kā jauna forma radusies integratīvas formas supervīzija, kurā tikušas apvienotas divas supervizora realizētas funkcijas – administratīvā un izglītojošā. Šādā supervīzijā supervizors ne tikai administratīvi uzraudzīja zemākstāvošu speciālistu profesionālo darbību, bet papildus sniedza izglītojošu palīdzību. 19. gadsimtā supervīzija ienākusi Anglijas izglītības sistēmā, pedagogiem uzsākot supervizora palīdzību mācību un studiju grūtību pārvarēšanā. 20. gadsimta sākumā supervīzija ienākusi sociālajā darbā, supervizoriem sākotnēji sniedzot administratīvu un izglītojošu palīdzību, bet vēlāk, sociālajai jomai sākot saskarties ar *izdegšanu*, supervīzijas process papildināts ar tādu kā psiholoģiski atbalstošo funkciju (Kingsley at el (2010), ThinkWell Limited, b.g.).

Tikai 20. gadsimta vidū supervīzija kā profesionālo kompetenci paaugstinoša, konsultatīvi palīdzīga metode stabili ienākusi psiholoģiskajā konsultēšanā un psihoterapijā. Pateicoties psihologu zinātniskajām aktivitātēm, supervīzijas trīs funkcijas (administratīvā, izglītojošā un atbalstošā) papildināta ar klīnisko (direktīvo un kontroles) funkciju. Tā tikusi un tiek izmantota jomas speciālistu profesionālās izglītības un kvalifikācijas paaugstināšanas procesos, kļūstot par obligātu psihologa praktizēšanas noteikumu. Psiholoģijas speciālistiem aktīvi darbojoties cilvēkresursu vadības jomās, viedoklis par supervīziju zinātnes telpā sašaurinājies. Uzmanība tikusi fokusēta uz supervīziju kā psiholoģijas jomas speciālistu profesionālās attīstības tehnoloģiju un instrumentu. Arī vairums mūsdienu supervīzijas teoriju uzsver to piederību konkrētām profesionālajām grupām (Kingsley at el, 2010, ThinkWell Limited, b.g.).

Tomēr supervīzijas vēsturiskā izpēte apliecina faktu, ka supervīzija jau izsenis tikusi izmantota un daudzviet pasaulē joprojām tiek izmantota dažādu vispārīgu kompetenču attīstībā un problemātisko faktoru koriģēšanā. Līdz pat šim brīdim supervīzija tiek praktizēta visās jau minētajās jomās un kontekstos – administratīvajā darbā, tehnisko prasmju apguves procesos, izglītības procesos, dažādu profesionālo attiecību veidošanas procesos, psiholoģiska atbalsta procesos u.c. Supervīziju izmanto arī vēl citā darbā nepieminētā jomā - medicīnā. Arī šajā jomā supervīzija kā prasmju tālāk nodošanas un uzraudzības instruments bijusi pazīstama un praktizēta jau pirms mūsu ēras un tiek realizēta joprojām.

Supervīzija tiek efektīvi un rezultatīvi izmantota daudzu profesionālo grūtību un problēmu pārvarēšanā. Supervīzijas saistību ar 21. gadsimtam raksturīgo apmācību un attīstības kultūru savā darbā analizē un akcentē Hovkinss un Šohets darbā „Supervīzija”. Citēju: „Supervīzijai mests atslēgas izaicinājums virzīties cauri trim centrālajām lomām (..): vadošo (kvalitātes kontrole); izglītojošo (supervizējamo attīstība); atbalstošo (supervizējamo pārliecība par to, ka viņi ir spējīgi pārveidot savu pieredzi, bet ne – pārpildīties ar to). Ja

mums jārada apmācībā esošas profesijas, tādas, kuras nemitīgi atjaunotu savu kultūru, supervīzijai jāklūst mācību procesa dalībniekiem par plaušām, kuras palīdz profesionālajam ķermenim tā apmācības procesā, attīstībā un kultūras evolūcijā” (Ховкинс, Шохет, 2002, 294).

Promocijas darbā nav paredzēta supervīzijas specifisku iezīmju, procesa un kontekstu detalizēta analīze. Darba autores nolūks ir atklāt profesionālās veikspējas supervīzijas vispārējo saturu, lai šis saturs palīdzētu izveidot korektu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta procesos izmantojamu supervīzijas modeli.

Izpētot jau minēto zinātnieku darbus, iespējams apgalvot, ka supervīzija ir profesionālā ikdienas darba vai profesionālo izaugsmes grūtību pārvarēšanai izmantojama, sistēmiski, elastīgi veidojama, palīdzoša un konsultatīva metode. Būtiski ir šādi supervīziju raksturojoši pamata principi:

1. palīdzība tiek realizēta jomās (situācijās un procesos), kas supervīzoram zināma un pazīstama:
  - a) supervīzors izprot situāciju;
  - b) supervīzors spēj diagnosticēt grūtības un problēmas;
  - c) supervīzors spēj diagnosticēt nepieciešamo palīdzību;
  - d) supervīzors redz grūtību un problēmu pārvarēšanas ceļu;
  - e) supervīzors jūt savu briedumu, empātiju un pacietību attiecībā pret supervīzējamu un viņa problēmu.
  
2. palīdzība netiek realizēta kā padomdošana, bet kā process, kurā vairāk pieredzējuši persona (supervīzors) palīdz mazāk pieredzējušai (atbalstāmajam):
  - a) atklāt situāciju;
  - b) izvirzīt problēmu;
  - c) saskatīt un izvēlēties problēmu un grūtību risināšanas ceļu;
  - d) saprast sevi un pašam sevi atbalstīt grūtībās un kļūdās.

Vienmēr, gan supervīzoru apmācības procesos, gan supervīziju procesos, ir lietderīgi akcentēt faktu, ka supervīzija ir palīdzības forma, kurā netiek sniegti gatavi padomi un atbildes. Supervīzijā tiek sniegta uztveri stimulējoša palīdzība atbalstāmajam speciālistam ar mērķi – stimulēt domāšanu un dot iespēju indivīdam pašam iemācīties risināt savas grūtības un problēmas. Austrumeiropā zināmais eksistenciālās psiholoģijas jomas pārstāvis, Lietuvas psiholoģijas zinātņu doktors Kočjūns savā darbā, atklājot supervīzora darba specifiku, akcentē, ka „supervīzijas process supervīzoram ne vienmēr paredzēts atbilžu atrašanai (to

nevar izdarīt bez klienta līdzdalības), bet arī tam, lai supervizors iemācītos jautāt, saprast, just un pieņemt” (Кочюнас, 2005, 97-107).

Arī jau pieminēto autoru Hovkinsa un Šoheta darbam „Supervīzija” caurvij uzskats, ka „supervīzijas uzdevums ir palīdzēt radīt vietu, telpu, laiku, kurā supervizējamais var analizēt savu praktisko darbu, atrast risinājumus problēmām, kas var būt gan praktiskas, gan metodiskas, gan emocionālas. Tā ir palīdzība subjektam, lai viņš varētu savā ikdienas darbībā mainīties pats, saprast kā mainīt darba apstākļus vidē, kur viņš strādā, uzlabot savu karjeras virzību vai konkurētspēju u.c.” (Ховкинс, Шохет, 2002).

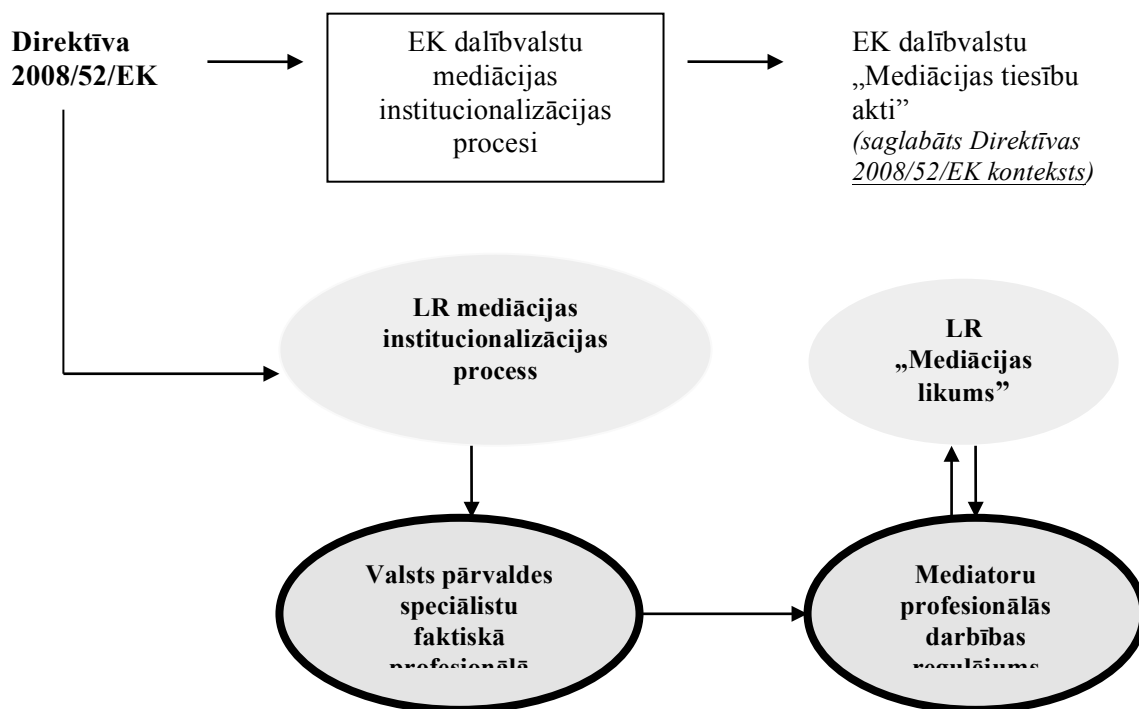
Supervīzija, kuru attiecībās *pieredzējis speciālists - nepieredzējis speciālists* saņemtu arī paši profesionālās veikspējas atbalsta speciālisti, tai skaitā, profesionālās veikspējas supervizori, ne tikai uzlabotu šo personu profesionalitāti, palīdzētu risināt pašu profesionālās veikspējas attīstības problēmas, bet reizē uzlabotu arī speciālistam sniegtā pakalpojuma kvalitāti un viņa attiecības ar klientu.

## 2. Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības faktisko tendenču raksturojums

### 2.1. Pētījuma sistēmas pamatojums

Lai sasniegtu individuālus un sabiedrības nospraustos mērķus, cilvēki aktīvi veido sistēmas un tajās darbojas. Sabiedrības centrālā sistēma ir sociāli ekonomiskā sistēma. Arī zinātne veido savas sistēmas, tomēr tās uzskatāmas par sociāli ekonomiskajai sistēmai pakārtotām. To mērķis ir veikt pētījumus sociāli ekonomiskās sistēmas attīstības interesēs.

Sociāli ekonomiskā sistēmas problēmu jautājumiem veltītā pētījuma mērķi nosaka konkrētā aktualitāte. Promocijas darbā pētījuma aktualitāti nosaka Direktīvas 2008/52/EK par mediāciju civillietās un komercietās dalībvalstīm izvirzītie uzdevumi, proti, obligāti veicama mediācijas ieviešana katrā dalībvalstī. Minētais uzdevums Latvijas valsts pārvaldes speciālistiem izvirza pienākumu organizēt un vadīt mediācijas institucionalizācijas procesu. Šajā procesā izveidojams mediatoru profesionālai darbības veidošanai un vadīšanai nepieciešamais regulējums. Minētais uzdevums Latvijas valsts pārvaldes speciālistiem nosaka darba autores uzdevumu – noskaidrot mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu valsts pārvaldes speciālistu darbības faktiskās tendences. 2.1. attēls ilustrē darba autores pētījuma sistēmas elementus.



2.1. attēls. L.Landzmanes pētījuma sistēmas elementi

Avots: Darba autores veidots attēls

Direktīva 2008/52/EK ir visu ES dalībvalstu, arī LR mediācijas institucionalizācijas procesa iemesls. Direktīva 2008/52/EK ierosina dinamisku Latvijas valsts pārvaldes darba procesu un nosaka, ka dalībvalstu valdībām jānodrošina augstas kvalitātes mediāciju piedāvāt spējīgu mediatoru profesionālā darbība. Tomēr Direktīva 2008/52/EK nenosaka konkrētus mediācijas institucionalizācijas procesa organizācijas un vadīšanas kritērijus. Šis apstāklis dalībvalstīs, arī Latvijā rada problēmas – nepieciešamo mediācijas institucionalizācijas procesa rezultātu valsts pārvalde nespēj radīt. Šādi mediācijas institucionalizācijas process pārtop par problemātisku vidi, kas kā gadījums tiek pētīta autores darbā.

2.1.attēls palīdz izprast pētījuma vides elementu kopsakarības un pētījuma ierobežojumus. Nepazīstama pētījuma aktualitātes gadījumā ir lietderīgi sākotnēji noskaidrot, kas *nav* pētījuma priekšmets. Pētījuma priekšmets *nav*:

1. mediācija kā tāda;
2. mediācijas institucionalizācijas process kopumā;
3. topošā LR Mediācijas likuma juridiskie aspekti;
4. valsts pārvaldes speciālistu faktiskā profesionālā darbība kā tāda (pētītas *šauras* valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības problēmas specifiskā ietvarā un konkrētā procesā);
5. mediatoru profesionālā darbība kā tāda (šobrīd Latvijā šāda profesionālās darbības veida *nav*, tas ir tapšanas stadijā).

To, kas *ir* pētījuma priekšmets un objekts, iespējams noskaidrot darba ievadā.

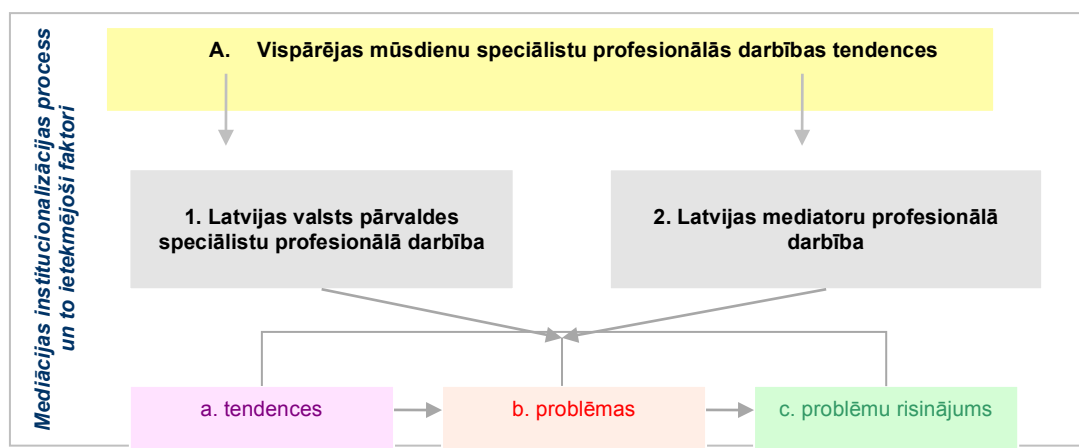
***Pētījuma modelis.*** Zinātnes avotos *nav* atrodamas vadlīnijas, pētījumu stratēģiju un modeļu apraksti, kas palīdzētu plānot un veikt vienotu un sistēmisku speciālistu veikspējas problēmu analīzi un veikspējas attīstības atbalsta risinājumu izstrādi. Minētā dēļ darba autore izstrādājusi pētījuma modeli, aprobējot to konferences referāta un zinātniskā raksta formātā (Landzmane, 2013).

Modelis paredz pētījumu organizēt un veikt piecās kārtās, kurās tiek:

1. noskaidrotas mūsdienu speciālistu, tai skaitā, valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru nepieciešamo profesionālo darbību raksturojošas tendences;
2. noskaidrotas Latvijas valsts pārvaldes speciālistu mediācijas institucionalizācijas procesā konstatētās faktiskās profesionālās darbības tendences;
3. noskaidroti Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo darbību ietekmējoši faktori;
4. salīdzinātas nepieciešamās un faktiskās Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības tendences, atklājot un izskaidrojot profesionālās veikspējas problēmas;

5. piedāvāti Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas problēmu risinājumam paredzēti priekšlikumi.

Sistēmiski veiktā pētījuma procesu paskaidrojoši attēli skatāmi darba turpinājumā. Pētījuma kopējās ietvarstruktūras shematiskais attēls (2.2. attēls) palīdz izprast pētījuma dizainu (arhitektūru) un sistēmas elementu vertikālās, horizontālās un diagonālās likumsakarības.



## 2.2. attēls. Pētījuma sistēma. Kopsavilkums.

Avots: Darba autore veidots attēls

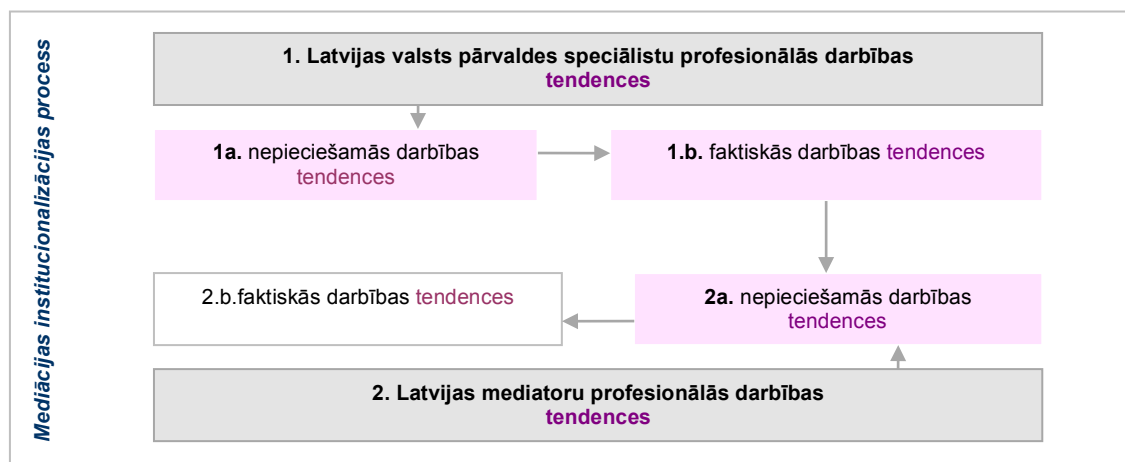
Aplūkojot 2.2. attēlu, redzams, ka darba ievadā formulētais pētījuma mērķis tiek sasniegts, pētījuma gaitu un saturu strukturējot. Mediācijas institucionalizācijas procesa un to ietekmējošo faktoru izpētes gaitā tiek noskaidrotas: A. vispārējās speciālistu profesionālās darbības īpatnības, tai skaitā: 1. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības īpatnības; 2. Latvijas mediatoru profesionālās darbības īpatnības. Literatūras avotu analizē atbilstoši A., 1. un 2. segmentu kontekstam noskaidrotas speciālistiem nepieciešamās tendences un darbā tās arī aprakstītas. Empīriskajā pētījumā atbilstoši A., 1. un 2. segmentu kontekstam noskaidrotas faktiskās speciālistu darbības tendences un darbā tās arī aprakstītas. Salīdzinot faktiskās un nepieciešamās speciālistu darbības tendences, atklātas speciālistu veikspējas problēmas, kas rodas profesionālās darbības īstenošanas procesā. Atklājot problēmas, veidoti to risinājumam un speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalstam paredzēti ieteikumi un priekšlikumi.

Neoliedzami - zinātniskajā darbā termina *problēma* nozīme atšķiras no sociālajā vidē lietotā tāda pat termina nozīmes. Abos gadījumos termins *problēma* apzīmē nenoskaidrotu jautājumu, faktoru kopu, kas traucē kāda procesa progresu. Tomēr zinātniskajā darbā definējama skaidra problēmas un problēmas risināšanas procesa struktūra. Problēmu zinātniskas izpētes un risinājuma veidošanā izmantotas Agejeva (2005), Cīruļa (2007), Klaves



(Kluwe, 1993), Vedina (2008), Nikolisa, Prigožina (Николис, Пригожин, 1990), Vīnera (Винер, 1983), Vāgnera (Wagner, 1991), Beitesona (Bateson, 2002) u.c. teorētiskās nostādnes. Termins paskaidrots darba sākumā un literatūras apskata 1.nodaļā.

Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības problēmu kā zinātniskas kategorijas izpētes gaita izprotama, aplūkojot 2.3 attēlu un 2.4. attēlu.

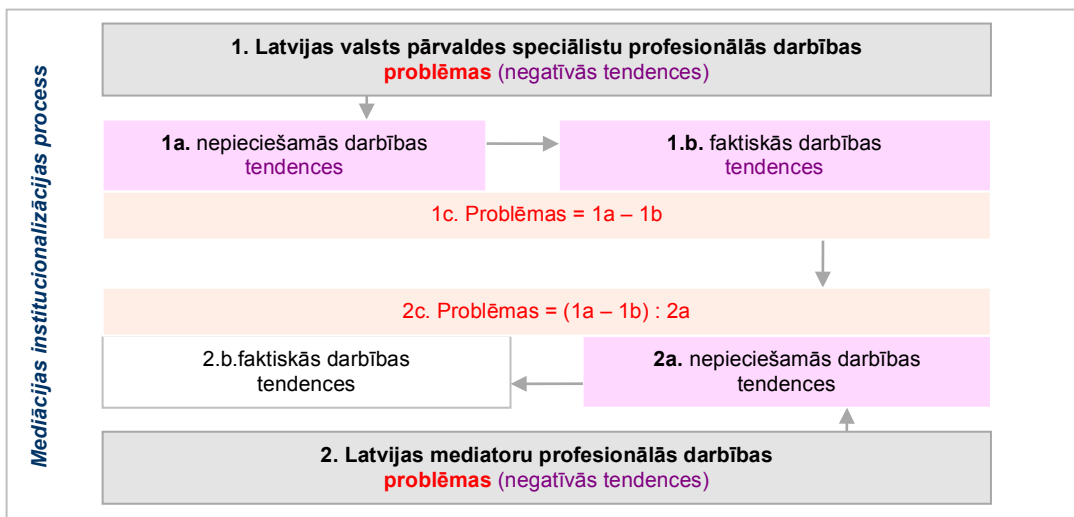


### 2.3. attēls. Pētījuma sistēma. Tendences.

Avots: Darba autores veidots attēls

2.3. attēls un 2.4. attēls paskaidro, ka, pētot mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu darbības tendences, pētnieciskie uzdevumi sadalīti daļās. 2.3. attēlā redzams, ka darbā prioritāri noskaidrotas mediācijas institucionalizācijas procesā Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbībā integrējamās nepieciešamās tendences (1a). Turpinājumā noskaidrotas šo pašu speciālistu faktiskās darbības tendences (1b). Šādi fokusējoties, pētītas arī Latvijas mediatoru profesionālās darbības īpatnības. Tomēr atšķirībā no valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības, kas reāli notiek un jau ir vērtējama, mediatoru profesionālā darbība Latvijā vēl nenotiek. Minētā dēļ nav iespējams vērtēt mediatoru faktiskās darbības tendences (2b). Mediatoru profesionālā darbība vērtējama tikai regulējuma izstrādes līmenī – kā nepieciešamā darbība (2a).

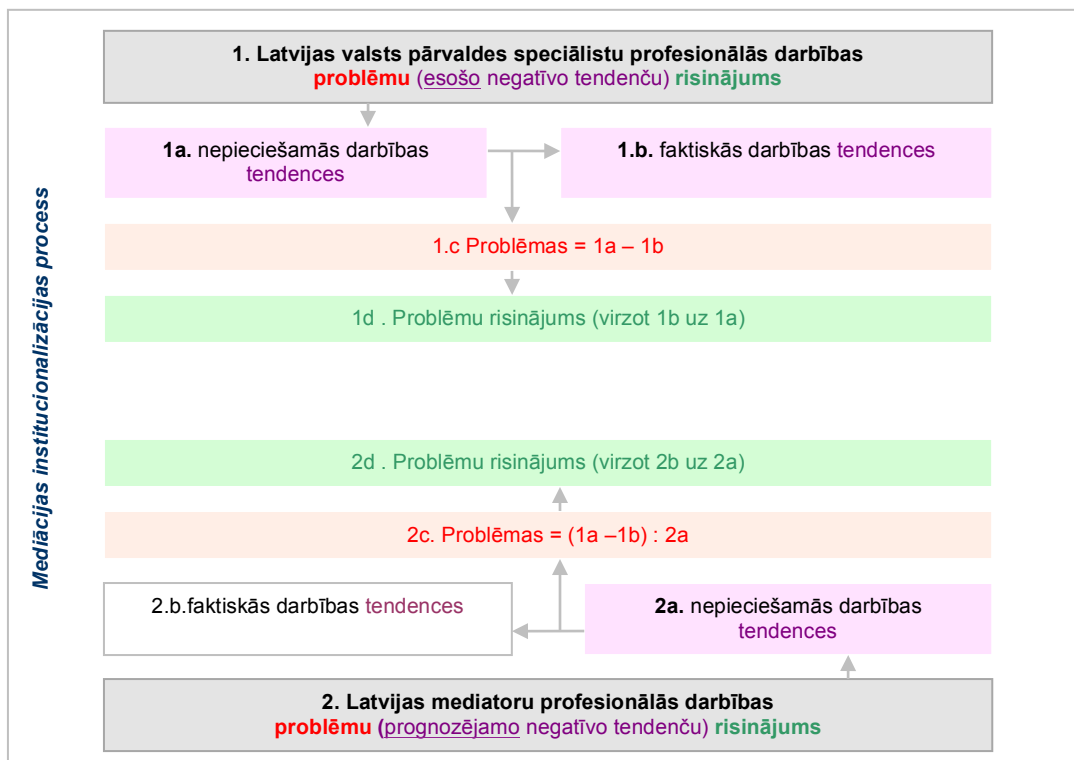
2.4. attēls turpina 2.3. attēlā iesāktu ilustrāciju. Attēls atklāj, ka, ņemot vērā reāli pētīt iespējamās un izpētītās tendences, turpinājumā tiek atklātas problēmas jeb problemātisko tendenču kopa.



#### 2.4. attēls. Pētījuma sistēma. Problēmas.

Avots: Darba autores veidots attēls

Savukārt ņemot vērā atklātās problēmas jeb problemātisko tendenču kopas, iespējams veidot problēmu grupām pieskaņotus risinājumus. 2.5. attēls secīgi turpina ilustrēt iepriekšējo attēlos ietverto ideju.



#### 2.5. attēls. Pētījuma sistēma. Problēmu risinājumi.

Avots: Darba autores veidots attēls

### ***Pētījumā izmantotā metodoloģija.***

*Sistēmiskā pieeja.* Zinātnisko un empīrisko uzskatu atlasei un strukturēšanai darba autore izmantojusi sistēmisko pieeju. Sistēmas analīze ir metode, kura palīdz precīzi noteikt, kur jāveic izmaiņas sistēmā ar mērķi koncentrēt ierobežotos resursus vissvarīgākajās jomās. Problēmu analīze ir metode, kura palīdz apskatīt problēmu no dažādiem viedokļiem un iegūt pietiekoši pilnīgu informāciju par to. Procesa analīze nosaka, kādi soļi *sperami* veicamā uzdevuma gaitā, lai gūtu vēlamu rezultātu. Procesa analīze palīdz noteikt problemātiskos punktus darbības plānā, izprast faktorus, kuri ietekmē darbības efektivitāti, un atbildēt uz jautājumu, kāpēc tiek izvēlēti konkrētie pasākumi.

Nepazīstamu gadījumu/situāciju problēmu *saknes* atklāšanai un zinātniskajai izpētei nav izmantojamas kvantitatīvās metodes. Ievērojamais cilvēku dabas pētnieks Beitesons uzskata, ka bez jebkādiem izņēmumiem visi cilvēki veido domāšanas sistēmas, apvienojot elementus un veidojot tēlus. Attīstoties cilvēka garīgajām spējām, tas, balstoties savā loģikā, veido metatēlus vai domāšanas sistēmas par citām domu sistēmām. Beitesons skaidro, ka skaitļi un cipari ir faktiski pakārtoti tēlam, skaitļi neveido cilvēku domas ne par viņu pašu, ne citiem – tie tikai palīdz, ja nepieciešams pētīt kādus tēla kā sistēmas elementus (Bateson, 2002). Matemātisko loģiku kā vienīgo īsto zinātniskās pētniecības metodi kritizēja zinātnieks, kurš tiek uzskatīts par ģēniju, proti, Alberts Einšteins (1879-1955), kurš radījis mūsdienās par vispārzināmu uzskatāmu tēzi: "Ne visu, kas skaitās, iespējams saskaitīt un ne viss, kas saskaitīts, skaitās".

*Gadījuma analīze.* Konkrētā promocijas darba galvenā pētījuma metode jeb pētījuma ietvrastruktūru veidojošā metode ir gadījuma analīze (angl. *case analysis*). Latviskā leksikā termins *case study* tiek tulkots arī kā gadījuma pētījums („Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes, 2011).

Kvalitatīvās pētniecības pieejā veidots gadījuma pētījums ir viens no pretrunīgākajiem kvalitatīvā pētījuma dizainiem, jo gadījuma pētījumu raksturo nevis izpētes tēma vai konkrētas metodes, bet gan analīzes vienība (angļu val. *unit of analysis*). Gadījums (angļu val. *case*) ir ierobežota, integrēta sistēma. „Tādējādi gadījuma analīzei nevar noteikt kādu konkrētu teorētisko pamatu vai atsevišķu disciplīnu, uz ko tā balstās. Gadījuma pētījums ir intensīvs tādas parādības vai sociālās vienības kā indivīda, grupas, institūcijas vai kopienas detalizēts apraksts un analīze” (Merriam, 1997).

Kā gadījumus var aplūkot procesus, darbību, notikumus un programmas. Gadījuma pētījumu bieži izmanto ar valdības līmeņa iniciatīvām saistītās vai izvērtēšanas situācijās. Valdības pasūtīti pētījumi nosaka, vai valsts finansēta programma ir sasniegusi savu mērķi.

„Gadījuma analīze tiek veikta arī, lai noteiktu dažādu izglītības pasākumu efektivitāti” (Pipere at.el., 2010).

Gadījuma pētījumā bieži apvieno notikumu, lomu un attiecību analīzi. Šādās situācijās pētnieks pievēršas specifiskiem notikumiem, iegūst un analizē grupu, organizāciju un institūciju raksturojošus datus, piemēram, pilsoņu un politikas veidotāju uzskatu sadursmes, konsultanta un klienta sadarbības procesa vadības aspektu mijiedarbību, konkrētus gadījumus, kas notikuši vai ir procesā. Vadībzinātnes jomas gadījuma pētījumā uzmanība bieži fokusēta uz organizācijas vai cilvēku vadības problēmu un konfliktu pētījumiem: cēloņu-seku saiknēm, dažādu vadības problēmu psiholoģiskiem vai sociāliem aspektiem, problēmu radītajiem stereotipiem, personu adaptācijas spēju u.c.

Steiks (Stake, 1995) un Jins (Yin, 2008) apgalvo, ka ir vismaz seši datu avoti, kurus var izmantot gadījuma analīzē. Tie ir dokumenti, arhīva materiāli, intervijas, tiešā novērošana, ietvertā novērošana un fiziski artefakti. Gadījuma analīzē tiek izmantota daudzveidīga datu avotu triangulācija, kas nodrošina pētījuma zinātnisko stiprumu. Steiks iesāka vākt datus, lai iegūtu gadījuma analīzei nepieciešamo informāciju par gadījuma dabu, tā vēsturisko un citiem kontekstiem, citiem gadījumiem un citiem informantiem, caur kuriem atpazīst pētāmo gadījumu. Pētniekam, cenšoties atrast gadījuma analīzē līdzīgo ar citiem gadījumiem, nevajadzētu pazaudēt konkrētā gadījuma unikalitāti.

*Jaukta pētniecības metožu izmantošanas pieeja.* Konkrētajā promocijas darbā izmantota jaukta pētniecības metožu izmantošanas pieeja. Pieeja balstīta Kasebīra (Casebeer, 1997), Verhafa (Verhoef, 1997), Vedina (2000, 2008) teorētiskajās nostādnēs un uzskatā, ka jaukto metožu pieejā kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes var skatīt kā viena nepārtraukta pētījuma sastāvdaļas, izvēloties konkrētas pētījuma metodes atkarībā no pētījuma mērķa. Vērā ņemtas Cresvela (Cresswell, 1998), Palisa (Palys, 2007), Ečisona (Achison, 2007) un Silvermana (Silverman, 2000), Petersona (Paterson, 2001), Tornes (Thorne, 2001), Kenema (Canam, 2001), Džilinga (Jillings, 2001) u.c. zinātniskās nostādnes un uzskats, ka datu analīze kvalitatīvā pētījuma dizainā parasti ir atkārtots, spirālveida vai ciklisks process, kas virzās no vispārīgākiem uz konkrētākiem novērojumiem.

Pētījuma dizaina lielāko daļu veido kvalitatīvās pētījuma metodes. Darba autore līdzīgi Kvālei uzskata, ka kvalitatīvā datu analīze, tāpat kā viss kvalitatīvais pētījums, daudzējādā ziņā ir māksla (Kvāle, 1995, 19-40). Ir maldīgi uzskatīt, ka kvalitatīvā datu analīze ir vienkāršs pasākums vai ka to var veikt cilvēki bez pieredzes un attiecīgas apmācības. Saskaņā ar Patones komentāriem ” (...) lai veiktu kvalitatīvo pētījumu, ir nepieciešama spriestspēja un radošums. Tā kā katrs kvalitatīvais pētījums ir unikāls, arī izmantotā analītiskā pieeja būs unikāla. Tā kā kvalitatīvā izziņa katrā tās stadijā ir atkarīga no pētnieka prasmēm,

izglītības, atklāsmēm un spējām, kvalitatīvā analīze pamatā ir atkarīga no pētnieka analītiskā intelekta un stila. Cilvēka faktors ir kvalitatīvā pētījuma un analīzes lielākā priekšrocība un fundamentāls trūkums” (Patton, 1990, 138).

Maršals (Marshall, 1996) uzskata, ka kvalitatīvā pētījuma stratēģijā dalībnieku atlase ir viens no neskaidrākajiem jautājumiem. „Literatūrā šis jautājums nav apskatīts pietiekami izvērsti un detalizēti, pastāv nesaskaņas starp definīcijām, un autori bieži izmanto jaunus un sarežģītus jēdzienus tā vietā, lai sniegtu vienkāršu stratēģijas pamatproblēmu izklāstu.” (Marshall, 1996, 522-525). Viens no iemesliem atšķirīgām pieejām dalībnieku atlasei jeb pētījuma izlases veidošanai kvalitatīvajās un kvantitatīvajās stratēģijās ir šo stratēģiju dažādie mērķi. Pretēji kvantitatīvās pētīšanas stratēģijas orientācijai uz pozitīvisma/postpozitīvisma paradigmu un zināmai atsvešinātībai no cilvēciskās pieredzes kvalitatīvā pētīšanas stratēģija pārstāv holistisko uzskatu un sniedz kontekstuālas zināšanas par pētāmo parādību. Viens no kvalitatīvā pētījuma mērķiem ir padziļināt izpratni par sarežģītām cilvēka, grupas vai sabiedrības uzvedības problēmām (Byrne, 2001). Plānojot un veicot pētījuma dalībnieku atlasī, izmantotas Rasela (Russel, 2010), Čermaza (Charmaz, 2000), Džonsa (Jones, 2006), Toresa (Torres, 2006), Arminio (Arminio, 2006) u.c. zinātniskās nostādnes.

*Tiesību un politikas dokumentu analīze.* Veidojot tiesību un politikas dokumentu analīzes pētījuma dizainu, darba autore izmantojusi Vedina (2000, 2008), Jakubaņeca (2002), Eglīša (2006), Briedes at el. (2003), Neimaņa (2004), Džohansena (2001), Broka (2004) nostādnes. Tās paskaidro, ka zināšanas par tiesību normām bieži ir nepilnīgas un sagrozītas. Tas atstāj iespaidu gan uz tiesību jaunrades, gan realizācijas procesiem. Zinātnes likums ir radies pietiekami adekvātas objektīvās likumsakarības izziņas rezultātā. Satura ziņā likuma un likumsakarības kategorijas ir samērā līdzvērtīgas. Atšķirība ir tikai tāda, ka likums ir to zināšanu forma par likumsakarību, ko iegūst cilvēki pārsvarā zinātniskās izziņas rezultātā. Turpretim likumsakarība ir kategorija, ar kuru apzīmē objekta iekšējās vai ārējās būtiskās, atkārtotojošās, nepieciešamās, noturīgās attiecības, sakarus ar citiem objektiem.

Darba autore ņēmusi vērā vispārzināmus aspektus, proti, tiesību normas regulē sabiedriskās attiecības, piešķirot to dalībniekiem tiesības, uzliekot pienākumus vai aizliedzot kādu darbību (rīcību), bet tiesību normu ievērošanu un izpildi nodrošina valsts ar tās rīcībā esošajiem līdzekļiem. Tiesību normas funkcionē ne tikai savstarpējā mijiedarbībā, bet arī mijiedarbībā ar citām ietekmīgām sociālajām (morāles, sabiedrisko organizāciju) normām.

Tiesību normu iztulkošana (interpretācija) ir īpaša procedūra, ar kuras palīdzību cilvēki noskaidro un izskaidro tiesību normu saturu, lai varētu pareizāk (adekvātāk), ātrāk un ekonomiskāk tās realizēt. Tiesību normu iztulkošanas (interpretācijas) procesa stadijas ir iztulkošana - noskaidrošana un iztulkošana - izskaidrošana. Tiesību normas var iztulkot

(interpretēt) pēc šādām metodēm: 1) valodnieciskās (tekstuālās gramatiskās, filoloģiskās); 2) loģiskās; 3) sistēmiskās; 4) vēsturiski politiskās; 5) teleoloģiskās; 6) speciāli – juridiskās (Jakubaņecs, 2002).

*Kvalitatīvā metaanalīze.* Veidojot metaanalīzes dizainu, darba autore izmantojusi Lipsejas un Vilsones (Lipsey, Wilson, 2000), Timulaka (Timulak, 2009), Sandelovskas un Barrozo (Sandelowski, Barroso, 2006), Patersones, Tornes, Kanamas un Džilingas (Paterson at.el, 2001) u.c. zinātniskās nostādnes. Metaanalīze ir kvantitatīvās analīzes instruments, kuru izmanto, lai salīdzinātu un kombinētu vairāku pētījumu rezultātus. Metaanalīzi definē kā pētījumu rezultātu jeb no individuāliem pētījumiem veidoto kopuma statistisko analīzi ar mērķi apvienot secinājumus vienā kopīgā. Tā ir sistemātiska tehnika esošo kvantitatīvo pētījumu rezultātu atrašanai, pārbaudīšanai, apkopošanai un analīzei. Metaanalīze ir veicama, lai izdarītu vispārējus secinājumus no vairākiem empīriskiem pētījumiem par kādu konkrētu tēmu, kā arī lai palīdzētu formulēt hipotēzes pirms konkrētā pētījuma sākuma.

Kvalitatīvā metaanalīze tiek saukta arī par kvalitatīvo metasintēzi. Tomēr kvalitatīva metaanalīze ir atšķirīga kategorija salīdzinājumā ar sintēzi, kurā pabeigtu kvalitatīvo pētījumu secinājumi tiek formāli apvienoti (Sandelowski, Barroso, 2006). Kvalitatīva metaanalīze ir gan analītisks process, gan interpretācijas rezultāts. Kvantitatīvās un kvalitatīvās metaanalīzes mērķi ir analogi, abas tiek lietotas, ja pētniekam ir nodoms sistemātiski un vispusīgi pārliecināties par kādu pārredzamu zināšanu stāvokli kādā studiju jomā. Šīs atziņas atklājas Petersona (Paterson,2001), Tornes (Thorne, 2001), Kenema (Canam, 2001), Džilinga (Jillings, 2001) darbos.

*Ekspertmetode.* Ekspertmetodes dizainā un datu interpretācijā izmantotas fenomenoloģiskās pieejas ekspertu Beitesona (Bateson, 2002), Gērca (Geertz, 1977), Džordžija (Giorgi 1983, 1985, 1997), Koleizija (Colaizzi, 1978), Smita (Smith, 2009), Floveres (Flowers, 2009) Larkina (Larkin, 2009) u.c. zinātniskās nostādnes un vadlīnijas.

*Citas metodes.* Promocijas darba apraksta ierobežotā apjoma dēļ Latvijas vadībzinātnes pētniecībā bieži lietoto zinātniski pētniecisko metožu, tādu kā literatūras avotu analīze, pilotpētījums, intervijas, novērojums u.c., metodoloģiskais pamats ārvalstu zinātnieku skatījumā šajā darbā netiek aprakstīts. Šo metožu izmantošanu darba autore organizējusi saskaņā ar Kroplija, Raščevskas (2010), Vedina (2008) u.c. zinātnieku nostādnēm.

## **2.2 Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības artefaktu apskats**

*Latvijas sabiedrības zināšanas par mediāciju.* Laikā no 2010. gada 1. oktobra līdz 2011. gada 1. februārim Latvijas Universitātes vadībinātnes doktorantūrā un Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” veikts ievadpētījums ar mērķi noskaidrot, vai Latvijas iedzīvotājiem mediācija ir zināma kā tiesu strīdu risināšanas alternatīva metode. Izmantotais paņēmiens: strukturētas telefonintervijas formātā aptaujāta gadījumizlase, kurā respondenti izvēlēti pēc nejaušības principa. Par respondentiem izvēlēti Rīgas iedzīvotāji, ņemot vērā empīriski iegūtu izpratni par Rīgas iedzīvotāju iespējami labāku informētību par valstī notiekošajiem jaunumiem.

Ievadpētījumā sākotnēji plānotās izlases lielums bija 100 personas. Tomēr, ņemot vērā darba autores empīriski veidojušos pārlicību par faktu, ka Latvijas iedzīvotāji nezina, kas ir mediācija, metodikā tika paredzēta izlases lieluma variēšana aptaujas gaitā. Tika noteikts, ka intervijas tiek pārtrauktas un pētījums uzskatāms par pabeigtu:

1. pie 50 intervētām personām, ja 70% respondentu atbildēs uzrāda negatīvu interesi par mediāciju;
2. pie 40 intervētām personām, ja 80% respondentu atbildēs uzrāda negatīvu interesi par mediāciju.

Telefonintervijās tika noskaidrots, ka jau aptaujājot 43 respondentus, 92% respondentu, Rīgas iedzīvotāju, atzīst, ka nezina, kas ir mediācija. Pētījuma metodika paredzēja, ka neinformētajām personām tiek piedāvāts lakonisks, korespondenta sniegts izskaidrojums, kas ir mediācija un mediators. Pēc izskaidrojuma aptaujājot visu respondentu kopu (gan zinošos, gan korespondenta informētos), 92% respondenti atzinuši, ka labprātāk izmantotu tradicionālo pieredzi un savu strīdu risināšanai izmantotu tiesas, ne mediatora palīdzību. 86% respondentu nevēlēšanos izmantot mediāciju apliecinājuši pārliecinoši, 6% apgalvojuši, ka sliecoties domāt, ka labāk izmantotu tiesas procesu.

*Valsts pārvaldes sabiedrībai interneta vietnēs sniegtā informācija par mediāciju.* Lai noskaidrotu, vai Latvijas iedzīvotāju neziņa par mediāciju saistīta ar pašu iedzīvotāju intereses trūkumu vai varbūtēju valsts pārvaldes darba rezultātu - faktisku informācijas nesniegšanu iedzīvotājiem, 2011. gada 2. ceturksnī Latvijas Universitātes vadībinātnes doktorantūrā un Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” tika veikta ar mediāciju saistītu publisko informatīvo vietņu satura analīze.

Analīzes laikā tika izmantota metode, kuru iespējams izmantot sabiedrībai - klasiska zināmo vietņu atlase pēc interneta adresēm un papildus vietņu atlase meklētājos, izmantojot

atslēgvārdus. Šādā veidā tika iegūta informācija par publiskajā telpā Latvijas sabiedrībai kā potenciālajam mediācijas izmantotājam nepastarpināti iegūstamu informāciju un tika novērtēti darba rezultāti (darba artefakti), kurus radījušas valsts pārvaldes vai ar to saistītas personas un organizācijas, komunicējot ar sabiedrību.

Izpētot 2009., 2010., 2011. gados valsts oficiālajās interneta vietnēs izvietoto informāciju, atklājās fakts, ka sabiedrībai pieejama informācija atrodama ļoti reti:

- Portālā „www.likumi.lv” sabiedrībai iespējams iepazīties ar LR MK rīkojumu Nr.121 "Par koncepciju "Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā” un LR MK rīkojumu Nr.253 "Par Pasākumu plānu koncepcijas "Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā" īstenošanai (2010.–2012. gadam)".
- Par Latvijas valsts pārvaldes iniciētu artefaktu, kas noderīgs sabiedrībai, uzskatāma VAS "Tiesu namu aģentūra" izdotā grāmata "Mediācija. Mediācijas pamati teorijā un praksē".
- Par ātri konstatējamu, tomēr negatīvi vērtējamu uzskatāms fakts, ka LR TM oficiālajā mājaslapā pēdējā sabiedrībai sniegtā informācija ievietota 2008. gada 28. februārī. Pēc šī datuma nekāda informācija vairs nav sniegta.
- Aplūkojot nevalstiskas, bet autoritatīvas vietnes „Eiropas Tiesiskās sadarbības tīkls civillietās un komerclietās” lapaspusi „Alternatīva strīdu izšķiršana – Latvija”, konstatējams, ka tur informācija par Latviju pēdējo reizi ievietota vēl senāk - 2007. gada 18. jūnijā. Tātad arī šajā vietnē ne Latvijas, ne Eiropas sabiedrībai nav iespējas iepazīties ar Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa attīstību.
- Aplūkojot par Latvijas mediācijas kopienas kopējo mājaslapu dēvēto portālu „www.mediacija.lv”, konstatējams, ka šī vietne gan darbojas, bet to nekādā veidā nevar uzskatīt par visai mediatoru sabiedrībai pieejamu un pieņemamu virtuālo telpu. Vietne uzrāda šauras domubiedru grupas intereses, tajā ievietotā informācija par Latvijas mediācijas praktiķiem un organizācijām ir sašaurināta un neobjektīva.

Pētījuma rezultāti sniedz atbildi uz sākotnēji izvirzīto jautājumu un paskaidro faktu, ka iedzīvotāju neziņa saistīta ar faktu, ka valsts pārvalde nav sniegusi informāciju ne par pašu mediāciju, ne tās institucionalizācijas gaitu. Neraugoties uz faktu, ka valsts iedzīvotāji ir potenciālie pakalpojuma izmantotāji, publiskajā telpā valda informatīvs vakuums par mediāciju kā sabiedrībai tuvā nākotnē izmantojamu pakalpojumu. Sabiedrības neinformētība par mediācijas institucionalizāciju Latvijā mazinājusi sabiedrības vairuma iespēju piedalīties mediācijas rīcībpolitikas veidošanā, proti, iespējas darboties Likumprojekta izstrādes darba



grupā ieguvuši daži par mediācijas institucionalizācijas procesa uzsākšanu informēti sabiedrības locekļi.

Aplūkojot LR TM oficiālo vietni 2013. gada beigās, tajā atrodamas 45 informatīvas vienības par mediāciju. Tomēr informācijas paplašinājumu pēc institucionalizācijas procesa pabeigšanas valdības līmenī nevar viennozīmīgi uzskatīt par pozitīvu tendenci. Pēc Likumprojekta nodošanas no LR MK uz LR Saeimu, pilsoniskajai sabiedrībai Likumprojekta saturu un gaitu ietekmēt vairs nav iespējams.

Šis fakts liecina, ka valsts pārvalde mediācijas procesa laikā darbojusies nedemokrātiski, pārkāpjot ne tikai labas prakses principus, bet tās darbību regulējošā LR Likuma "Latvijas valsts pārvaldes likums" normas. Atklājot, ka Latvijas iedzīvotāji neinformētības dēļ nevar sniegt ne objektīvu, ne subjektīvu mediācijas procesa gaitas un rezultātu vērtējumu, darba autore pieņēmusi lēmumu intervēt mediācijas profesionālajai darbībai līdzīgās vai ar to saistītās profesijās praktizējošas personas. Šādā veidā iecerēts iegūt labi izglītotu personu pieredzē un kompetencē uzkrātos vai iespējamos spriedumus par Latvijas valsts pārvaldes veiktā mediācijas institucionalizācijas procesa attīstību.

***Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības kvalitāte.*** Ar mērķi Latvijas sabiedrībai nepastarpināti pieejamo rezultātu kontekstā noskaidrot Latvijas valsts pārvaldes speciālistu organizēta un vadīta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūru 2011. gada 2. ceturksnī Latvijas Universitātes vadībinātnes doktorantūrā un Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” tika veiktas piecu ekspertu intervijas. Darbā atspoguļotās analīzes rezultātu ieguvei eksperti izvēlēti atbilstoši šādiem kritērijiem:

1. ir vismaz maģistra grāds tiesību zinātnē;
2. profesionālajā darbībā praktizēta konfliktu risināšana - vismaz 7 gadi;
3. ir kompetenta valsts pārvaldes principu un to piemērošanas jautājumos.

Pa vienam ekspertam izvēlēts no notariāta, advokatūras, tiesas, valsts organizācijas un privātas organizācijas.

Eksperti izvēlēti šādā veidā:

1. izvēlētas potenciālo ekspertu darba vietas;
2. attiecīgajās jomās konstatēti praktizējoši, darba autorei zināmi pārstāvji, kuri uzrunāti ar lūgumu sniegt interviju.

Sākotnēji divi uzrunātie eksperti atteikuši sniegt interviju, pamatojot atteikumu ar faktu, ka nevēlas atklāti vērtēt valsts pārvaldes darbu, jo ir netieši atkarīgi no valsts pārvaldes. Turpmāk, uzrunājot ekspertus, lai iegūtu patiesi atklātas un ticamas intervijas, ekspertiem

garantēta absolūta anonimitāte. Eksperti intervēti to darba vietās nestrukturētas intervijas veidā.

No potenciālo ekspertu loka jau sākotnēji mērķtiecīgi *izslēgtas* valsts amatpersonas, kas darbojas politiskā pakļautībā vai politiskos kontekstos. Pamatojums šādai pieejai: pētot profesionālās veiktspējas aspektus, personas, kuras profesionālo pienākumu veic politiskās angažētības, ne patiesi augsta profesionālā rezultāta kontekstā, nevar būt par ekspertu. Amatpersona, kura pati nav fokusēta uz augstu profesionālo darba rezultātu sasniegšanu, nevar būt profesionālās darbības eksperts, jo nespēj objektīvi raksturot kompetences un kvalifikācijas, arī objektīvi vērtēt profesionālās darbības darba artefaktus.

Lai gan izvēlēto, pētījumā iesaistīto ekspertu nodarbe ikdienā saistīta ar konfliktu risināšanu, t.sk., izlīgumu slēgšanu, ekspertiem netika lūgta Latvijas valsts pārvaldes darba juridiska vai tehniska vērtēšana. Ekspertīzes uzdevums bija mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras artefaktu teleoloģiska jeb jēgas un mērķa vērtēšana. Īpaši akcentējams fakts, ka ekspertīzes laikā artefaktu jēga vērtēta sabiedrības, ne pašu ekspertu un valsts pārvaldes speciālistu interešu kontekstā.

Darba autore interpretatīvās fenomenoloģiskās analīzes izmantošanas gaitā atteikusies no analīzei noteiktā beigu posma jeb teksta kodēšanas posma. Teksta kodēšana ir jēgpilna tad, ja nepieciešams analizēt respondenta pieredzi kā tādu, bet nav jēgpilna darba autores pētījuma mērķa kontekstā. Eksperta pieredzes veidošanās vai detaļu izpēte nav šī darba uzdevums, darba mērķa sasniegšanai eksperta pieredze konkrētā jautājumā nepieciešama problēmas un tās risinājumu atklāšanai. Minētā dēļ pētījumā autore ekspertu intervijas veikusi, sākotnēji fokusējoties uz klasisku interpretatīvu fenomenoloģisko analīzes rezultāta veidošanas tradīciju, bet darba noslēgumā no datu kodēšanas attiekušies, paliekot pie starprezultāta. Tieši starprezultāts ir tas, kas palīdz saprast problēmu un izskaidrot problēmas risinājumu, kodētie rezultāti šādu izpratni nespētu sniegt. Izvirzot jautājumus vai atslēgvārdus, pētnieks riskē ar to, ka par problēmu uzskata situācijas vai to elementus, kas būtiski tikai paša pieredzes kontekstā. Savukārt, ļaujot brīvi izteikties ekspertiem, iegūstama plašāka un dziļāka izpratne par problēmām un to risinājumu. Darba gaitā iegūta pārlicība, ka darba autores izmantoto modificēto intervēšanas un interpretācijas paņēmienu ar labām sekmēm būtu iespējams izmantot valsts pārvaldē noskaidrojot problēmu jautājumā kompetentu sabiedrības locekļu kā ekspertu pieredzes rezultātu.

Eksperti tika aicināti sniegt Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa izvērtējumu, *saviem vārdiem* aprakstot Latvijas valsts pārvaldes darba kultūras artefaktus un to vērtējumu. Pirms verbālo spriedumu veidošanas, artefaktu analīzes un personīgu, loģisku spriedumu sintēzē eksperti Latvijas valsts pārvaldes darba

kultūru vērtējuši 10 ballu skalā. Vērtējuma 10 balles izkārtotas negatīva, neitrāla un pozitīva vērtēju dalījumā. Ekspertu vērtējums skatāms 2.1. tabulā. Ekspertu kārtas numuri darbā piešķirti interviju laika secībā.

**2.1.tabula. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu mediācijas institucionalizācijas procesā veiktās profesionālās darbības ekspertvērtējums ballēs**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Ekspertu n.p.k.</i>	<i>Pozitīvā vērtējuma apjoms ballēs (a)</i>	<i>Neitrālā vērtējuma apjoms ballēs (b)</i>	<i>Negatīvā vērtējuma apjoms ballēs (c)</i>
1.	0	1	9
2.	1	1	8
3.	2	0	8
4.	0	1	9
5.	1	1	8
<i>Vidējais vērtējums (V)</i> <i>V= (1+2+3+4+5) :5</i>	0,8	0,8	8,4

Lūgti paskaidrot savu vērtējumu, eksperti snieguši verbālu skaidrojumu par katru no ballēs izteiktajiem vērtējumiem. Skaidrojuma apraksts skatāms 9. pielikumā. Aprakstā ekspertu izteikumi nav mainīti, bet ir literāri rediģēti, veidojot lakoniskākus teikumus.

Negatīva vērtējuma gadījumā, eksperti snieguši Latvijas valsts pārvaldes darba kultūras uzlabošanai izmantojamus priekšlikumus. Ekspertu priekšlikumi, apvienojot tos ar darba autores priekšlikumiem, apkopoti 2.2. tabulā. Ar mērķi ideju aprakstē izvairīties no ideju dublēšanās, priekšlikumi sistematizēti. Izteikumi, saglabājot saturu, saīsināti.

**2.2. tabula. Ekspertu ieteikumi Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras uzlabošanai**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>N. p.k.</i>	<i>Lai Latvijas valsts pārvalde uzlabotu sava darba kultūru un iegūtu lielāku sabiedrības atzinību, tai būtu nepieciešams:</i>
1.	Normatīvo aktu jaunrades procesā ievērot ne tikai formālos kritērijus, bet arī kvalitatīvos – veidojot uz sabiedrības patiesu labumu fokusētus, jēgpilnus normatīvos aktus.

Tabulas turpinājums nākamajā lapaspusē

Tabulas turpinājums no iepriekšējās lapaspuses

2.	Normatīvo aktu jaunrades procesā un darba grupās nepieciešams iesaistīt akadēmiski augsti izglītotus, ilgtermiņā darba prasmes uzkrājušus, profesionāli pieredzējušus ekspertus un darba grupu locekļus.
3.	Būtu pārtraucama sabiedrībā negatīvi vērtēta Latvijas valsts pārvaldes prakse, kurā par ekspertiem tiek pieaicināti emocionāli tuvākie un ērtākie cilvēki, ignorējot uz augstu rezultātu fokusētas ekspertīzes un ekspertu kompetences principus.
4.	Tiesu sistēmā būtu atbalstāmi un popularizējami tikai tādi mediatori, kuriem ir tiesu sistēmas profesionāļiem radniecīga kvalifikācija: 1) vismaz 2.līmeņa augstākā izglītība, tai skaitā, daļa izglītības ir juridiskā; 2) vismaz 5 gadu pieredze tiesisko strīdu, domstarpību, konfliktu risinājumu jomā (pieredze nav pieprasāma mediācijas jomā, jo valstī mediācija kā nodarbe ir neskaidra, kvantitatīvi un kvalitatīvi apšaubāma); 3) laba reputācija.
5.	Pārņemot ārvalstu pieredzi, būtu izmantojamas uz kvalitātes un efektivitātes sasniegšanu fokusētā salīdzināšanas metode (benchmarking), izvēloties labāko un pasaulē augstu vērtēto pieredzi.
6.	Būtu pārskatāmi mediatoru izglītības un treniņu principi, šajā jomā ievērojot profesionalizācijas principus. Par pasniedzējiem un treneriem izraugāmi nevis amatieri, bet profesionāļi, kuru kvalifikācija atbilst augstiem profesionālās izglītības principiem.
7.	Latvijas valsts pārvaldei būtu maināms Mediācijas koncepcijā ietverts apgalvojums, ka, nosakot augstus mediatoru kvalifikācijas kritērijus, tiek apdraudēta iespēja nokomplektēt nepieciešamo mediatoru skaitu. Valstī ir liels skaits ar tiesu sistēmu tieši vai netieši saistītu juristu, kuri ne tikai izglītības kontekstā atbilst augsta līmeņa mediatora kompetencei, bet ilgstoši darbojas konfliktu risinājumu jomā, izmantojot izlīgumu. Šādām personām, papildu apgūstot konfliktoloģijas zināšanas un prasmes, valstī veidotos patiesi kompetenti mediatori.
8.	Latvijas valsts pārvaldei vajadzētu pārskatīt attieksmi pret juridiskās kompetences vērtību mediācijas procesos, jo personas, kurām nav juridiskās izglītības, nespēj sagatavot un noslēgt ilgtermiņā darboties spējīgas izlīguma vienošanās. Nebūtu pieļaujama prakse, kurā strādā juridiski nekompetents mediators, tādējādi: 1) pieprasot klientam procesā papildu iesaistīt juristu vai 2) sagatavojot vienošanos, kurai netiek garantēts juridiski korekts saturs.
9.	LR TM nekavējoties būtu izveidojama informatīvā datu bāze par visām personām, kas akadēmiskajās (maģistrantūrā, doktorantūrā), profesionālajās (tiesu sistēmā, advokatūrā, notariātā, valsts iestādēs, privātajā organizācijās u.c.) un amatieru (NVO u.c.) vidēs darbojas konfliktoloģijas, mediācijas u.c. ADR pielīdzināmās jomās. Informācija par vidi būtu nodalāma. Katram speciālistam būtu norādāma kompetence (kopējais, mediācijai piemērotais izglītības saturs un ilgums; profesionālās pieredzes saturs; jomas un kompetences līmeņi, kuros praktizēts u.c.)

Ekspertu vērtējums kopumā sniedz ievērojamu ieguldījumu Latvijas valsts pārvaldes veiktā mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras iezīmju atklāšanā. Salīdzinot ekspertu pieredzē balstītus spriedumus un citus darba autores pētījuma rezultātus, saskatāmā

to kvalitatīvā līdžība. Problēmu izvērtējumos un problēmu risinājumu priekšlikumos nav pretrunu. Ekspertu analīzes rezultāti publicēti (Landzmane, 2011, Landzmane, 2012).

**Likumprojekta „Mediācijas likums” satura kvalitāte un satura sabiedriskā lietderība.** Ar mērķi noskaidrot, vai darba autores pētījumā iegūtie empīriski dati, kas raksturo problēmas valsts pārvaldes veiktā mediācijas institucionalizācijas procesā, ir ticami, veikta Likumprojekta analīze. Analīze veikta Latvijas Universitātes vadībzinātnes doktorantūrā un Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” laikā no 2012. gada 26. janvāra līdz 9. februārim, pēc Likumprojekta izsludināšanas Valsts sekretāru sanāksmē. Analīzi veica 5 personu darba grupa, tai skaitā 2 eksperti un 3 darba grupas locekļi. Analīzes rezultāti iesniegti LR Valsts kancelejā un LR TM. Likumprojekta analīzes mērķis bija:

1. noskaidrot Likumprojekta atbilstību sabiedrības interesēm, valsts pārvaldes darba ētikas principiem, vispārējiem un speciāliem tiesību principiem un normām;
2. palīdzēt valsts pārvaldes institūcijām un speciālistiem veidot efektīvu un kvalitatīvu Latvijas valsts mediācijas sistēmu;
3. piedāvāt valsts pārvaldes institūcijām un speciālistiem priekšlikumus Likumprojekta kvalitātes uzlabošanai;
4. izmantot analīzes rezultātus zinātniskajā darbībā.

Analīzē konstatētas sistēmiskas, ar Likumprojekta saturu kopumā saistītas problēmas:

1. Likumprojektā nav ievērotas sabiedrības intereses, pārkāptas ētikas un tiesību normas, un tas neveicina valsts un sabiedrības labumu;
2. Likumprojektā pārkāpti Valsts pārvaldes darbības principi (LV 94 (2669), 2002.);
3. Likumprojekta saturs nenodrošina Direktīvā 2008/52/EK par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās noteiktā tiesiskā stāvokļa pārvešanu uz tiesiskajām attiecībām Latvijā. Likumprojekta sagatavošanā nav realizēta ne Direktīvas transpozīcija, ne korekta Direktīvas pārformulēšana.

Šī darba turpinājumā izklāstīti galvenie ekspertu atzinumi.

Latvijas sabiedrība gadsimtiem ilgi darbojas Kontinentālās tiesību sistēmas tradīcijā. Iedzīvotāji labticīgi paļaujas uz faktu, ka tiesību strīdu risināšanā iesaistītās amatpersonas ir arī juridiski kompetentas. Latvijas iedzīvotāji, vēršoties ar strīdu tiesu instancē, pieņem, ka strīdu risināšanas procesā iesaistītā persona ir jurists, kuram var uzticēt arī tiesiski korektu dokumentu sagatavošanu. Arī pasaules zinātnes un prakses telpās atrodamie ADR un mediācijas problēmu jautājumiem veltītu pētījumu rezultāti apliecina, ka mediatoriem, lai tie spētu darboties efektīvi un atbildīgi, nepieciešama juridiskā kompetence.

Izprotot iepriekšminēto, ņemot vērā pasaules mediācijas tradīcijas un labo praksi, bet jo īpaši mācoties no pasaules valstu mediāciju sistēmu veidošanas neveiksmēm, arī Latvijas likumdošanā mediācija kā pakalpojums būtu regulējama, prioritāri idejiski nodalot mediatorus un sertificētus mediatorus citā – ne Likumprojektā paredzētā veidā. Par mediatoriem būtu saucamas sociālos (sadzīves) strīdus brīvprātīgi, amatiera līmenī risināt tiesīgas personas. Šādam mediatoru lokam atbilst personas, kuras, kā tas šobrīd notiek Latvijā, iestājas nevalstiskās organizācijās (turpmāk tekstā – NVO), iegūst nelielu izpratni par mediācijas procesu pašu NVO dalībnieku piedāvātos izglītības procesos un saņem NVO nozīmes sertifikātus. Šādi mediatori varētu piedāvāt savu pakalpojumu apkaimju un pašvaldību ietvaros – nelielu sadzīvisku strīdu risināšanā.

Tomēr mediācija paredzēta arī nopietnu, t.sk., pārrobežu strīdu risināšanai. Ar mediāciju iecerēts atslogot, nevis vēl vairāk apgrūtināt tiesu sistēmu. Minētā dēļ ir nosakāmi augsti kvalifikācijas kritēriji sertificētiem mediatoriem – personām, kuras ieteiks valsts un kuras savus pakalpojumus piedāvās par maksu vai darbosies valsts budžeta līdzekļu ietvaros.

Lai saglabātu lēnām atjaunoto uzticību tiesai, lai piemērotos pasaules labajai praksei, sertificētiem mediatoriem būtu nosakāma prasība pierādīt vismaz 2. līmeņa augstāko izglītību, vairāku gadu darba pieredzi konfliktu un strīdu risināšanas nozarē, kurā praktizē vai gatavojas praktizēt, personības briedumu. Likumdevējam jau Likumprojektā nosakāms, ka darbam valsts pārvaldes uzdevumos par legītīmu tiek uzskatīta tikai tāda izglītība, kura iegūta saskaņā ar LR profesionalizācijas un izglītības jomas tiesību principiem.

Sertificētu mediatoru darbība būtu regulējama un saraksts būtu veidojams, nodalot mediatoru prakses jomas.

*1.piemērs.* Sertificētiem mediatoriem, kuri vēlas praktizēt tiesību strīdu jomā, būtu nosakāma nepieciešamība pēc vismaz:

1. 2. līmeņa augstākās juridiskās izglītības;
2. pieredzes tiesību strīdu un konfliktu risināšanā;
3. atbilstošā un likumīgā veidā iegūtām, prakses un mediācijas vadīšanai nepieciešamām pamatzināšanām un prasmēm.

*2.piemērs.* Sertificētiem mediatoriem, kuri vēlas praktizēt ģimenes strīdu jomā, būtu nosakāma nepieciešamība pēc vismaz:

1. 2. līmeņa augstākās pedagoģisko vai psiholoģisko zinātņu jomu izglītības;
2. pieredzes darbā ar bērniem;
3. atbilstošā un likumīgā veidā iegūtām, prakses un mediācijas vadīšanai nepieciešamām pamatzināšanām un prasmēm.

3.piemērs. Sertificētiem mediatoriem, kuri vēlas praktizēt personu saskarsmes strīdu jomā, būtu nosakāma nepieciešamība pēc vismaz:

1. 2. līmeņa augstākās sociālo vai psiholoģisko zinātņu jomu izglītības;
2. konsultēšanas vai cilvēkresursu vadības pieredze;
3. atbilstošā un likumīgā veidā iegūtām, prakses un mediācijas vadīšanai iegūtām pamatzināšanām un prasmēm.

*Ekspertu sniegtie secinājumi par Likumprojektā noteikto un faktiski nepieciešamo sertificētu mediatoru profesionālās organizācijas darbību.* Likumprojektā nav ievēroti LR MK noteikumi „Normatīvo aktu projektu sagatavošanas noteikumi” par likumos atļauto pilnvarojumu.

Noteikumi paredz trīs pilnvarojumu veidus:

1. pilnvarojums Ministru kabinetam;
2. pilnvarojums pašvaldību domei;
3. pilnvarojums valsts pārvaldes iestādei.

Likumprojektā nodibināta priekšrocību piešķiršana un valsts funkciju deleģēšana privātu personu interešu grupai, kas apvienojusies biedrībā. Likumprojektā nav ievēroti LR Likuma „Valsts pārvaldes iekārtas likums” 10. panta, V nodaļas „Atsevišķu pārvaldes uzdevumu deleģēšana” un X nodaļas „Administratīvais līgums” noteikumi. Likumprojektā valsts pārvaldei piekritīgas funkcijas prettiesiski deleģētas šaurai privātpersonu grupai, tādējādi ierobežojot citu Latvijas iedzīvotāju tiesības un intereses.

Likumprojekta normas neatbilst Direktīvas 2008/52/EK norādēm. Direktīvā skaidri izklāstīti noteikumi – valstīm jānodrošina augsta mediācijas procesa kvalitāte un, lai to garantētu, likumdevējam jānosaka adekvāti augsti mediatora kvalifikācijas kritēriji.

Likumprojektā nav ievēroti cilvēktiesību principi, kas noteikti ANO pakta „Starptautiskais pakts par ekonomiskajām, sociālajām un kultūras tiesībām” un LR Satversmes normas, kas paredz kvalifikāciju kā vienīgo leģitīmo pamatu, jo īpaši valsts garantētai profesionālai darbībai. Valsts pārvaldei piekritīgu funkciju deleģēšana privātai biedrībai un mediatora profesionālās darbības priekšrocību piešķiršana privātpersonām, kas biedrībā apvienojušās pirms mediācijas institucionalizācijas pabeigšanas, ne loģiski, ne ētiski, ne tiesiski nav saprotama un pieļaujama. Valstisku priekšrocību piešķiršana personām, kas apvienojušās interešu grupā, tikai saucot sevi par mediatoriem, pirms mediatora statuss ir institucionalizēts, nav tiesiski korekta.

*Ekspertu sniegtie secinājumi par Likumprojektā noteikto un faktiski nepieciešamo mediatoru kvalifikācijas regulatora statusu.* LR TM organizētā aktivitāte, kurā ar publikāciju „Latvijas Vēstnesī” šauri privātpersonu loks bez tiesiska pamata tiek aicināts kļūt par

mediācijas jomas publiskās pārvaldes uzdevuma saņēmēju, ir Valsts pārvaldes iekārtas likuma pārkāpums. Fakts, ka ar paziņojumu, kas publicēts „Latvijas Vēstnesī”, ievērota vispārīga formāla prasība, nelegalizē paziņojuma saturu. Rīcība, ar kuru paziņojumā, kas publicēts „Latvijas Vēstnesī”, atsevišķām privātpersonām tiek piedāvāts pārņemt LR TM funkcijas un pieņemot valstiskus lēmumus, izdot administratīvus aktus, uzskatām par tiesisko nihilismu. Latvijas sertificētu mediatorus vadošās padomes veidošanā likumdevējam būtu jāievēro jau iepriekš minētais par leģitīmu un hierarhiski veidotu izglītības un kvalifikācijas prasību piemērošanu.

*Ekspertu sniegtie secinājumi par Likumprojektā noteikto un faktiski nepieciešamo sertificētu mediatoru apmācību, eksāmenu, sertifikāciju un atestāciju.* Likumprojektā nav noteikts konkrēts regulējums – kāda kvalifikācija nepieciešama, lai piedāvātu mediators apmācības kursus, kāda kvalifikācija nepieciešama, lai pieņemtu eksāmenu, kāda kvalifikācija nepieciešama tiem, kas izsniedz sertifikātu utt.

Pārejas noteikumi, kas paredz NVO jau sertificētu mediatoru pārtapšanu par valsts atzītiem profesionāļiem – sertificētiem mediatoriem pirms likumdevēja veiktas kvalifikācijas kritēriju noteikšanas, ir prettiesiska. Izņēmuma stāvokļa radīšana, atļaujot kādām personām pirms likumdevēja kvalifikācijas kritēriju noteikšanas *nemanāmi ienākt* valsts pārvaldes piešķirto privilēģiju vidē, lai sniegtu valsts pakalpojumus, uzskatāma par neētisku Likumprojekta sagatavotāju rīcību.

*Citi ekspertu sniegtie secinājumi.* Likumprojektā tiesības nodarboties ar tiesu ieteiktas un valsts daļēji apmaksātas mediācijas pakalpojumu (sertificēts mediators) prioritāri paredzētas šaurai privātpersonu grupai – personām, kas saņēmušas privātu NVO izsniegtus sertifikātus par dalību privātu personu piedāvātos, privāti veidotos izglītības procesos. Likumprojekta sastādītāji ignorējuši faktu, ka izglītības procesu NVO bieži vien realizē un vada personas, kuru izglītība un kvalifikācija neatbilst ne konkrētās nozares (ADR, mediācijas), ne kvalificētu izglītības speciālistu statusam. Tiek ignorēts fakts, ka bieži vien NVO izglītības kursu saturs un to pasniegšanai izmantoto pedagogu izglītības līmenis (kvalifikācija) ir zemāks par kvalifikāciju, kāda ir daudziem mediācijā ieinteresētiem sabiedrības locekļiem, kas nav konkrēto NVO biedri.

Likumprojekts kopumā un jo īpaši tā Pārejas noteikumi liek domāt, ka likuma sagatavotāji Likumprojektā atklāti lobējuši sev pietuvinātu, iespējams, pat ar zemu profesionālo kvalifikāciju apveltītu privātpersonu tiesības iekļūt mediatoru profesionālās darbības veicēju lokā. Šāda tendence nebūtu pieļaujama.

Eksperti LR TM pauduši viedokli, ka minēto secinājumu dēļ Likumprojekts būtu pārstrādājams. Tajā iespēja pieteikties mediatoru eksāmenam vienlīdzīgā veidā dodama



visiem tiem Latvijas sabiedrības locekļiem, kuru kvalifikācija atbilst likumdevēja noteiktai iespējai sasniegt augstu rezultātu tiesību strīdu izskatīšanā. Tikai pēc eksāmena veidojama Sertificētu mediatoru padome, demokrātiskā veidā ievēlot tās vadībā locekļus no visu kvalifikācijas eksāmenu izturējušo personu (padomes) vidus. Eksperti uzskatījuši, ka Likumprojekts būtu ievērojami uzlabojams – faktiski sagatavojams no jauna. Jaunajā Likumprojektā būtu novēršamas secinājumos norādītās nepilnības.

### **2.3. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju ietekmējošu faktoru apskats**

Lai valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas izpratnei paredzēti pētījuma rezultāti nebūtu tendenciozi, darba autore veidojusi pētījuma stratēģiju, kurā izvērtējusi ne tikai Latvijas valsts pārvaldē realizētajā mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto speciālistu darba artefaktus, bet faktorus, kas ietekmē valsts pārvaldes speciālistu darbu. Vērā ņemts fakts, ka šie speciālisti ir Latvijas sabiedrības daļa, bez tam, to profesionālo darbību ietekmē valsts pārvaldes augstākā līmeņa darbinieki.

*Latvijas sabiedrības profesionālās veikspējas pilnveides intereses un tendences.* 2008. un 2009. gadā Liepājas Universitātes maģistrantūrā un SIA „Karjeras menedžments” darba autore veica jauktu pētījumu (anketēšanu, novērojumu, ekspertīzi un intervēšanu). Pētījuma pirmajā posmā tikai veikta Latvijas darba spējīgo iedzīvotāju aptauju- anketēšanu.

Pētījuma ietvaros tika aptaujāti 112 reprezentatīvās izlases respondenti un trīs eksperti. Par kvantitatīvā pētījuma ģenerālkopu izvēlēts Latvijas darba spējīgo iedzīvotāju kopums. Ģenerālkopas izlase veidota vispārējā, reprezentatīvā veidā – ģenerālkopas dalībniekus ranžējot pa grupām un šo grupu kontekstā atlasot respondentus iespējami proporcionāli grupu apjomam.

Pētījuma otrajā posmā, 2009. gadā veikts novērojums. Ar mērķi apmierināt 28 pētījuma dalībnieku izteiktas kompetenču pilnveides vēlmes, dalībniekiem piedāvātas praktiskas iespējas dažādu kompetenču pilnveides aktivitāšu veidā. Novērota pētījuma dalībnieku rīcība, vērojot, vai tie pietieksies vai nepietieksies kompetenču pilnveides pasākumiem. Skaidroti arī nepietiekšanās iemesli.

Pētījuma trešajā posmā noskaidroti iemesli, kas pētījuma dalībnieku anketās pausto interesi par kompetenču pilnveidi mazina reālajā dzīvē. Pētījuma rezultāti atspoguļoti rezultātu apraksta sadaļā.

*Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas vadības kompetences kvalitāte.* Līdzīgi kā daudzviet pasaulē, arī Latvijā veidojas jauna ekonomiski-sociāla paradigma, kuras





rezultātā mainās darba tirgus prasības un nepieciešamais profesionālās veikspējas saturs. Lai izprastu valsts pārvaldes speciālistu attieksmi pret veikspējas pilnveides nepieciešamību, ir būtiski noskaidrot Latvijas iedzīvotāju viedokli par savas profesionālās veikspējas kvalitāti un vadības kompetences uzlabošanas interesi. Šāds pētījums palīdz izprast kā Latvijas iedzīvotāju pašvērtējumu, tā pašvērtējuma kontekstā izvirzītās profesionālās veikspējas pašvadības kompetences pilnveides gatavības. Rezultātā iespējams noskaidrot, cik motivēti profesionālās veikspējas pilnveidei ir Latvijas iedzīvotāji, vai tie vēlētos kompetences attīstīt un uzlabot pie atbalsta speciālistiem.

Respondentiem vērtējumam piedāvāta Mogiļovkina nostādnēs balstīta, darba autores izstrādāta tabula, kurā iekļautās 34 karjeras apakškompetences jeb uzvedības kritēriji (1.2. tabula skatāma literatūras apskata daļā). Pētījumā iegūtie rezultāti liecina, ka respondenti izprot profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču tabulā ietvertos uzvedības indikatorus un prot tos vērtēt savas personīgās profesionālās veikspējas kvalitātes kontekstā. Tas rosina domāt, ka Latvijas iedzīvotāji analizē savu profesionālo veikspēju, diagnosticē tās *vājās* un *stiprās* vietas.

Vairums respondentu savu profesionālās veikspējas vadības kompetenci vērtē kā augstu vai vidēji augstu, salīdzinoši maz respondentu savu profesionālās veikspējas vadības kompetenci vērtē kā neattīstītu vai pamata līmenim atbilstošu. Karjeras kompetenču kopējais kvalitātes pašvērtējuma atspoguļojums skatāms 2.3. tabulā.

### 2.3. tabula. Profesionālās veikspējas vadības kompetences pašvērtējuma atspoguļojums

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Vērtējuma indikatori</i>	<i>Atbilžu procentuālās attiecības</i>
Pamata līmenis	 7%
Vidējs līmenis	 49%
Augsts līmenis	 42%
Nav attīstīts	 2%





*Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču uzlabošanas intereses.* Iegūstot respondentu viedokli par savu profesionālās veikspējas vadības kompetenču kvalitāti, turpinājumā secīgi noskaidrots, vai respondenti ir ieinteresēti kompetenču uzlabošanā. Šādu faktu noskaidrošana palīdz saprast ar Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas vadības kompetenču pašvērtējumu saistītās intereses - nepieciešamību un gatavību uzlabot savas kompetences. Papildu pētījumā noskaidrots, vai

respondenti kompetences uzlabo paši vai tomēr vēlētos saņemt veikspējas atbalsta speciālistu palīdzību.

Iegūtie rezultāti liecina, ka neraugoties uz kompetenču augsto pašnovērtējumu, respondenti vēlētos kompetences uzlabot. Salīdzinoši neliels ir to respondentu skaits, kuri uzskata, ka viņiem kompetenču papildināšana nav nepieciešama. Kompetenču attīstības un uzlabošanas intereses novērtējuma rezultāti skatāmi 2.4. tabulā.

**2.4. tabula. Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču pilnveides intereses atspoguļojums**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Vērtējuma indikatori</i>	<i>Atbilžu procentuālās attiecības</i>
Kompetences papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	 26%
Kompetences labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	 22%
Kompetences labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	 38%
Kompetences pietiekami spēcīgas, papildināt nevajag	 14%

*Profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču novērtējuma un uzlabošanas intereses salīdzinājums.* Ar mērķi iegūt izpratni par Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču uzlabošanas interešu saistību, dati salīdzināti. Salīdzinot datus, iespējams izprast Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču uzlabošanas interešu korelāciju ar kompetenču pašnovērtējumu. Rezultāti ilustratīvi parāda: to respondentu skaits, kuri savas kompetences vērtē kā neattīstītas un vājas, ir salīdzinoši mazs. Savukārt proporcionāli apgrieztā veidā, neliels ir to respondentu skaits, kuri uzskata, ka viņiem nevajag papildināt kompetences. Rezultāti nostiprina pārliecību, ka augsts kompetenču pašvērtējums nav saistīts ar nevēlēšanos papildināt kompetences. Pētījuma un datu salīdzinājuma rezultāts ir negaidīts, tas uzrāda, ka arī respondenti, kuri savas kompetences vērtē kā vidēji un spēcīgi attīstītas, tomēr vēlas kompetences vēl vairāk uzlabot.





Rezultāts ir nozīmīgs, jo apliecina profesionālās veikspējas pilnveides atbalsta sistēmas un tās pakalpojumu nepieciešamību. Pētījums uzrāda, ka vairums respondentu izvēlētos profesionālās veikspējas pilnveidei piedāvātus, profesionālu sniegtus pakalpojumus. Respondenti norāda, ka šādi atbalstam paredzēti pakalpojumi būtu nepieciešami un pieprasīti gan darbavietā, gan ārpus tās – pie konsultanta vai trenera. Salīdzinoši neliels ir to

respondentu skaits, kuri uzskata, ka viņiem nevajag papildināt profesionālās veikspējas pašvadības kompetences. Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču pašvērtējuma un uzlabošanas intereses salīdzinājums skatāms 2.5. un 2.6 un tabulās.

**1.5.- 2.6. tabulu komplekts. Latvijas iedzīvotāju profesionālās veikspējas kvalitātes pašvērtējuma un pašvadības kompetences uzlabošanas intereses salīdzinājums**





**2.5. tabula. Profesionālās veikspējas kvalitātes pašvērtējums**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Vērtējuma indikatori</i>	<i>Atbilžu procentuālās attiecības</i>
Pamata līmenis	 7%
Vidējs līmenis	 49%
Augsts līmenis	 42%
Nav attīstīts	 2%

**2.6. tabula. Profesionālās veikspējas pašvadības kompetences attīstības un uzlabošanas intereses pašvērtējums**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Vērtējuma indikatori</i>	<i>Atbilžu procentuālās attiecības</i>
Kompetences papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	 26%
Kompetences labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	 22%
Kompetences labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	 38%
Kompetences pietiekami spēcīgas, papildināt nevajag	 14%

*Latvijas iedzīvotājiem nepieciešamās Profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas (PVAAS) iezīmes.*

Sistēmas iezīmes noskaidrotas, aicinot respondentus atklāt savas domas par jomām, kurās, viņuprāt, Latvijas iedzīvotājiem visvairāk nepieciešama palīdzība profesionālās veikspējas pilnveidē. Respondentiem tika jautāts, vai palīdzība visvairāk nepieciešama:

1. informatīvajā jomā – lai saņemtu nepieciešamo kompetenču pilnveidei izmantojamo informāciju;





2. konsultēšanas jomā – lai saņemtu nepieciešamo palīdzību kompetenču problēmu (izvēļu izdarīšanas, problēmu risināšanas, darba spēju efektīvizēšanas u.c.) jomās;
3. izglītības jomā – lai iegūtu vai nostiprinātu kompetences zināšanu un prasmju veidā;
4. visas minētās jomās kopā, atbalsta iespēju veidojot sistēmiski (jo indivīds savas kompetenču pilnveides vajadzības negrupē pa jomām); tas būtu jādara profesionālās veiktspējas atbalsta konsultantam, analizējot speciālistu vajadzības un piedāvājot iespējas no nepieciešamās 1. - 3. jomas.

Lai atbildes būtu maksimāli objektīvas un netiktu ierobežotas izvēles, atbildot uz jautājumu, tika pieļautas vairākas izvēlnes vienlaicīgi. Absolūtais respondentu vairākums, vērtējot iespēju piedāvājumu, izvēlējušies 4. punktā norādīto atbildi. Latvijas iedzīvotājiem nepieciešamā profesionālās veiktspējas attīstības atbalsta sistēmas iezīmju atspoguļojums skatāms 2.7. tabulā.

**2.7. tabula. Latvijas iedzīvotājiem nepieciešamās profesionālās veiktspējas attīstības atbalsta sistēmas (PVAAS) saturisko iezīmju atspoguļojums**

Avots: Darba autores veidota tabula

*Konkurētspējas palielināšanai paredzētais atbalsts Latvijas iedzīvotājiem nepieciešams: (vairākas atbildes iespējamas)*

<i>Vērtējuma indikatori</i>	<i>Atbilžu procentuālās attiecības</i>
Informatīvajā jomā - lai saņemtu nepieciešamo, karjeras veidošanai izmantojamo informāciju	 8% no iesniegto atbilžu skaita
Konsultēšanas jomā - lai saņemtu nepieciešamo palīdzību izvēļu izdarīšanas, problēmu risināšanas, darba spēju efektīvizēšanas u.c. jomās	 12% no iesniegto atbilžu skaita
Izglītības jomā - lai iegūtu vai nostiprinātu karjeras veidošanai nepieciešamās kompetences zināšanu un prasmju veidā	 18% no iesniegto atbilžu skaita
Visas minētās jomās kopā, atbalsta iespēju veidojot sistēmiski – jo indivīds savas karjeras attīstības vajadzības negrupē pa jomām – tas būtu jādara karjeras konsultantam, analizējot vajadzības un piedāvājot iespējas vai saites no katras jomas	 62% no iesniegto atbilžu skaita jeb 71% no kopējā respondentu skaita
Kopā	100%

Minētais rezultāts liecina, ka Latvijas iedzīvotāju absolūtais vairākums profesionālās veikspējas attīstībai un pilnveidei nepieciešamo atbalstu, griežoties PVAAS, vēlas saņemt vietā un veidā, kur visas PVAAS funkcijas apvienotas kopā un speciālistiem tiek nodrošināta sistēmiska, holistiska atbalsta iespēja. Rezultāts atklāj jau zināmo – iedzīvotāji savas profesionālās veikspējas pilnveides vajadzības negrupē pa jomām un tiem grūti izmantot PVAAS, ja tajā netiek izmatotas kopējas, vienuviet pieejamas profesionālās veikspējas problēmu diagnostikas un atbalsta tehnoloģijas. Tātad - iedzīvotāji savas profesionālās veikspējas pilnveides intereses vēlētos realizēt *Vienas pieturas aģentūras* principos balstītā PVAAS.

Pētījuma rezultāti atklāj būtisku niansi: Latvijas iedzīvotāji profesionālās veikspējas atbalsta personai, konsultantam vai trenerim, netieši, bet skaidri izvirza saprotamu un vērā ņemamu uzdevumu, proti, konsultantam un trenerim jāprot organizēt speciālista profesionālās veikspējas pilnveides vajadzības kopumā. Atbalsta personai nepieciešama prasme diagnosticēt visas atbalstāmā speciālista profesionālās veikspējas problēmas, vienkopus piedāvājot visas speciālistam nepieciešamās atbalsta iespējas. Atbalsta personai nepieciešams ievērot principu: ko varu piedāvāt atbalstāmajam speciālistam profesionālās veikspējas problēmu atrisināšanai, to piedāvāju pats; ko nevaru vai neprotu pats, to piedāvāju, sadarbojoties ar citiem profesionālās veikspējas atbalsta jomas speciālistiem.

Izvērtējot pētījuma rezultātus, darba autore veikusi novērojumu, informāciju par iespējām uzlabot kompetences, piedāvājot respondentiem, kuri kopumā izteikuši vēlmi uzlabot kompetences. Novērojums norāda uz šādu pretrunu: 1) respondenti anketās izteikuši vēlmi pēc profesionālās veikspējas pašvadības kompetenču uzlabošanas; 2) respondenti saglabā pasivitāte tad, kad reāli iespējamas, kompetenču uzlabošanai paredzētas izglītības programmas un treniņi tiek piedāvāti.

Lai izvērtētu pretrunu, 2009. gadā tika realizēta pētījuma trešā kārtā. Trešajā kārtā tika veikts kvalitatīvs pētījums - 28 intervijas, kurās pirmās kārtas zināmie respondenti izlases veidā tika lūgti gan skaidrot pretrunas iemeslus, gan atkārtoti kvalitatīvi vērtēt savas patiesās attieksmes pret karjeras kompetenču kvalitātes uzlabošanas iespēju. Jaunā intervējamo respondentu izlase tika veidota no kvantitatīvā pētījuma respondentiem atlasot Rīgā un Rīgas tuvumā dzīvojošus izglītības darbiniekus. Par tādiem tika uzskatīti: pedagogi, personības un profesionālo iemaņu treneri un konsultanti, karjeras atbalsta speciālisti, personāla speciālisti u.tml. Respondentu sniegtās atbildes atrodamas 2.8. tabulā. Atbildes ranžētas, apvienojot saturā līdzīgās, līdzīgos izteikumus pārfrazējot un vienādojot. Tabulā fiksētas visas respondentu atbildes, nenorādot, cik un kādas atbildes katrs respondents sniedzis.

**2.8. tabula. Latvijas darba spējīgo iedzīvotāju izlases (izglītības darbinieku)  
profesionālās veiktspējas pilnveidi ietekmējoši faktori**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Atbilžu saturs</i>	<i>Atbilžu % attiecības (noapaļotas)</i>
Šis nav īstais laiks karjeras pilnveidei (bieži lietotie izteicieni: nav jēgas, nav spēka)	26%
Gribētos būt kompetentam - bet pietrūkst laika karjeras pilnveides pasākumiem	23%
Apmeklētu karjeras kompetences pilnveides pasākumus, ja kompetences pilnveide tuvākajā laikā tiktu novērtēta kā algas pielikums	20%
Gribētos būt kompetentam, tomēr reāla vēlme kaut ko darīt ir mazāka par patiku domāt par kompetences pilnveidi (bieži lietotie izteicieni: slinkums iet, domāt, mācīties, un darīt; pārāk daudz papildu kompetenču būtu jāapgūst, lai iegūtu patiesi augstu līmeni)	11%
Izrādītu personīgu iniciatīvu un apmeklētu karjeras kompetences pilnveides pasākumus, ja pasākumu neapmeklēšanas rezultāts varētu būt atlaišana no darba	10%
Izrādītu personīgu iniciatīvu un apmeklētu karjeras kompetences pilnveides pasākumus, ja pasākumu apmeklēšana sekmētu jauna darba iegūšanu tuvākajā laikā	7%
Izrādītu personīgu iniciatīvu un apmeklētu karjeras kompetences pilnveides pasākumus, ja kompetences pilnveide tuvākajā laikā tiktu novērtēta kā paaugstinājums darbā	3%
Kopā	100%

Pētījuma novērojumi pārlicinoši apstiprina hipotētisku pieņēmumu, ka faktiski: 1) Latvijas speciālistu (pie tam to speciālistu, kuriem nepieciešams uz kompetenci pilnveidi iedvesmot un motivēt citus) gatavība aktīvi darboties, lai uzlabotu savu konkurētspēju, ir vāja; 2) Latvijas izglītības darbinieku karjeras konkurētspēja ir apgrūtināta gan intelektuālu, gan psiholoģisku šķēršļu dēļ.

**Valsts rīcībpolitikas veidotāju attieksme pret profesionālo veiktspēju.** Valsts sabiedrības, bet jo īpaši valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības un karjeras veidošanas tendences ietekmē augstāko valsts pārvaldes speciālistu lēmumi. Kā tas norādīts promocijas darba teorijas daļā, deklaratīvu, uz vērtībām un kvalitāti nefokusētu lēmumu pieņemšanas prakse, rada konfliktus izraisīšu vadības stilu, savukārt tas - nekonkurētspējīgu sabiedrību. Augstāko valsts amatpersonu profesionālās darbības tendences vēro kā sabiedrība, tā valsts pārvaldes speciālisti. Augstāko valsts amatpersonu profesionālās darbības tendences

ietekmē valsts pārvaldes speciālistu darba kultūru un uzskatus. Savukārt uzskati ietekmē mediatoru kvalifikācijas veidošanas un vadīšanas procesa tendences. „Atbildība ir subjektīvs pienākums atbildēt par darbībām un rīcību” (Starlings, 1999). Latvijas valsts pārvaldē vērojama formāla atbildība par darbību un rīcību – faktiskas atbildības nav.

Lai noskaidrotu un izskaidrotu gan pašu valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības un karjeras vadīšanas problēmas, arī lai izprastu, kādā vadošo lēmumu vidē valsts pārvaldes speciālistu veido mediatoru profesionālās darbībai nepieciešamā regulējumu, 2011. gada 1. ceturksnī Latvijas Universitātes vadībzinātnes doktorantūrā un Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” veikta metaanalīze. Tās uzdevums - noskaidrot Latvijas valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju lēmumu pieņemšanas tendences. Pētījuma rezultātu iegūšanai Latvijas valsts pārvaldes lēmumos ietvertie mērķi tika salīdzināti ar kompetentu personu veiktu pētījumu rezultātiem un sniegtiem atzinumiem.

Izpētot Latvijas valsts pārvaldes pieņemto lēmumu kvalitāti, starp izvirzītajiem mērķiem un faktiskajām iespējām konstatējamas ievērojamas pretrunas. Prakse un empīriskie pētījumi bieži atklāj faktus, kas uzrāda valsts pārvaldes amatpersonas faktiski bezatbildīgu attieksmi pret mērķu izvirzīšanu un lēmumu pieņemšanas kvalitāti (ANO, 2000, Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts, 2009, Ekonomikas ministrija. 2010). Vienlaikus eksperti norāda uz faktu, ka demokrātiskās valsts pārvaldes nereti pašas nav ieinteresētas augstu kvalifikācijas kritēriju noteikšanā pakalpojumiem, kurus atbalsta, jo šāda pieeja pašām valsts pārvaldēm liktu vērtēt savu darbinieku kompetenci.

Jau pirms vairāk nekā 10 gadiem, t. i., 1999. gadā, Apvienoto Nāciju Organizācijas (ANO) Attīstības projekta (UNDP) organizētā pētījumā „Latvija. Pārskats par tautas attīstību. 1999” analizēta Latvijas valsts pārvaldes darbība, atklātas problēmas un sniegti priekšlikumi valsts pārvaldes darbības efektivitātes un sasniegto rezultātu uzlabošanai (ANO, 1999). 2000. gadā, kad pētījums tika publicēts, Latvijas valsts pārvaldei izskaidrota valdības, privātā sektora un indivīdu kopīga atbildība un piedāvāti ieteikumi, kuriem sekojot Latvijā nākotnē veidotos konkurētspējīga tautsaimniecības struktūra un sekmīgi noritētu tautas attīstība. Ekspertu atziņās uzsvērti zinātnes teorijām līdzīgi aspekti, proti, valsts pārvalde ir centrālā institūcija, kura globalizācijas laikā ir prioritāri atbildīga par tautsaimniecības, ekonomikas un tautas attīstības procesu stratēģisko vadību.

Pētījuma rezultātu apkopojumā eksperti aicinājuši valsts pārvaldi ņemt vērā faktu, ka globalizācijas laikā pasaules tautu attīstība aizvien vairāk kļūst atkarīga no augsta iedzīvotāju izglītības līmeņa. Ir saprotams, ka tikai laika prasībām atbilstoši izglītoti indivīdi spēj veidot inovācijas, organizēt un vadīt rezultatīvu ražošanu un pakalpojumus, veicināt eksportu. Arī eksperti uzsvēruši, ka Latvijai, lai tā spētu konkurēt, jānostiprina esošās izglītības



priekšrocības, daudz vairāk savā izglītības sistēmā jāintegrē jaunas metodes, pieejas, jāpaaugstina pedagogu darba kapacitāte. Akcentēta arī nepieciešamība uzlabot normatīvo aktu pieņemšanas praksi, norādot, ka Eiropas Savienības normas nav pārņemamas mehāniski, bet izvērtējamas un saskaņojamas ar valsts vajadzībām un ietekmi uz tautsaimniecību. Pētījuma noslēgumā eksperti atklājuši problēmas un to risināšanai piedāvājuši izsvērtus konceptuālus risinājumus. Latvijas valsts pārvaldei izskaidrota nepieciešamība pēc straujākas valsts pārvaldes reformas. Atrodamas norādes uz nepieciešamību pēc reālas, nevis deklaratīvas valdības darbības sasaistes ar tautsaimniecības konkurētspēju.

Arī pētījumā „Pārskats par tautas attīstību. 2009” veikta līdzīga analīze, kurai seko līdzīga rakstura priekšlikumi. Pētījuma rezultātu apkopojumā autori uzsver: „Administratīvais atbildīgums ir daļa no demokrātiskās leģitimitātes sistēmas. Tā kā publiskā pārvalde pilda un ievieš dzīvē politiķu pieņemtus lēmumus, administratīvo atbildīgumu nav iespējams aplūkot šķirti no politiskā atbildīguma. Tikai analizējot abus atbildīguma veidus kopā, mēs varam nonākt pie vispārējiem secinājumiem par to, vai un cik lielā mērā demokrātijas attīstības procesā pārvaldes struktūras kļūst atbildīgākas sabiedrības priekšā. Mūsdienu sabiedrībā pastāv tā saucamā duālā vai pat trīskāršā atbildīguma situācija, proti, publiskā pārvalde ir atbildīga gan visas sabiedrības, gan atsevišķu indivīdu – klientu, gan politisko lēmumu pieņēmēju priekšā” (Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts, 2009).

Izvērtēti vairāki Latvijā veikti pētījumi. Arī šie pētījumi uzrāda Latvijas iedzīvotāju kā potenciāli augsti izglītota darbaspēka problēmas. Latvijas Universitātē (LU), LU aģentūrā „Filozofijas un socioloģijas institūts” un SIA „Baltkonsults” Eiropas Savienības struktūrfondu (ESF) nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projektā „Labklājības ministrijas pētījumi” veiktā pētījuma „Augstāko un profesionālo mācību iestāžu absolventu profesionālā darbība pēc mācību beigšanas” rezultāti liecina, ka augstskolu un profesionālās vidējās izglītības iestāžu absolventu vispārējās prasmes tikai daļēji atbilst darba devēju gaidītajam. Darba devēji visas absolventu prasmes, izņemot angļu valodas prasmi, vērtējuši zemāk nekā absolventi paši. Absolventu prasmes mācīties, datorprasmes, angļu un krievu valodas prasmes vērtētas kā labas; organizatoriskās, vadības prasmes un saskarsmes prasmes – tikai kā vidējas. Visaugstāk vērtētas absolventu latviešu valodas prasmes (LU, LU aģentūra „Filozofijas un socioloģijas institūts” (Rīga: LU, LU aģentūras FSI, SIA Baltkonsults, 2007).

LU un ESF nacionālās programmas „Darba tirgus pētījumi” projektā „Labklājības ministrijas pētījumi” veiktā pētījuma „Detalizēts darbaspēka un darba tirgus pētījums tautsaimniecības sektoros” rezultāti pierāda, ka ”(..) darbaspēka nepietiekamības problēma vairumā gadījumu tiek risināta ar papildu darbinieku pieņemšanu, taču uzmanība jāpievērš situācijai, ka gandrīz 20% gadījumu jaunu darbinieku pieņemšanai līdztekus notiek arī prasību

samazināšana pretendentu izglītībai un darba pieredzei, kas perspektīvā var radīt būtisku darbaspēka kvalitātes un konkurētspējas samazināšanos” (Rīga: LU, 2007).

Metaanalīzes rezultāti papildina iepriekš aprakstītos praktiskā pētījuma rezultātus. Latvijas sabiedrības profesionālās darbības kapacitāte nav augsta. Sabiedrības vēlme papildināt savas profesionālās kompetences salīdzinājumā ar citām ES dalībvalstīm, ir zema. Pētījuma rezultāti apliecina faktu, ka mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto speciālistu tendence paust deklaratīvus apgalvojumus, nepiepildot tos ar darbu segumu, atbilst valsts pārvaldes augstāko personu profesionālās darbības un lēmumu pieņemšanas tendencēm. Jaukta pētījuma rezultāti uzrāda šādu pat tendenci arī Latvijas sabiedrībā kopumā – tiek deklarēta vēlme uzlabot savu profesionālo veiktspēju, bet pat tad, ja iespēja tiek piedāvāta, – tā netiek izmantota.

Šādā situācijā mediatora regulējumā nepieciešams ietver īpaši skaidri definētus, uz augstu kvalitāti fokusētus kritērijus. Ja šādi kritēriji Mediācijas likumā netiks iekļauti, potenciālie mediatori nebūs ieinteresēti augstas kvalifikācijas iegūšanā. Rezultātā Latvijā veidosies makroergonomiski un makroekonomiski nelabvēlīga situācija (Landzmane, 2011) – līdzīgi kā gadījumos ar tiesas sistēmas neefektivitāti, neefektīvs būs arī mediācijas pakalpojums. Latvija ES dalībvalstu saimē turpinās demonstrēt zemu konkurētspēju. Vairāk informācijas par pētījumu Landzmanes rakstā „Starptautiskās konkurētspējas konfliktoloģiskie aspekti” (skatīt avotu sarakstā darba noslēgumā).

***Eiropas Savienības dalībvalstu mediācijas institucionalizācijas pieredze.*** 2013. gada 1. un 2. ceturksnī Latvijas Universitātes Vadībzinātnes doktorantūrā un nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” veikta mērķtiecīgi plānota ES dalībvalstu mediatoru profesionālās darbības veidošanas un vadīšanas pieredzes analīze. Lai atspoguļotu ES dalībvalstīs esošo labo praksi, analizēta Nīderlandes un Īrijas pieredze. Lai iegūtu izpratni ne tikai par labo pieredzi un no tajā gūtām zināšanām mācītos, analizēta Polijas, Bulgārijas un Rumānijas pieredze. Lai salīdzinātu Latvijas un kaimiņvalstu pieredzi, analizēta Igaunijas un Lietuvas pieredze.

Lai atklātu labo praksi un piedāvātu tās risinājumus Latvijas valsts pārvaldei, darba autore izpētījusi Eiropas Savienības dalībvalstu tiesu mediācijas sistēmu veidošanas pieredzi un mediatoru profesionālās kvalifikācijas veidošanas modeļus. Pētījumā izmantoti oficiālie avoti (Eiropas Komisijas (2012a, 2012b), Welcome to the European Parliament (2012)) un profesionālās mediācijas speciālistu kopienu interneta vietnēs ievietotie avoti (Organization (2012), Ireland Law Reform Commission (2010), ADRnow (2012), European Judicial Network in civil and commercial matters (2012), Eiropas Komisija (2012a), Eiropas Komisija (2012b), General Information European Judicial Network in civil and commercial matters

(2012), International Mediation Institute (2012), International Finance Corporation, The World Bank, Multilateral Investment Guarantee Agency (2012), Mediation.com (2012), World Intellectual Property (2012), International ADR Register (2012) u.c.).

Līdzīgi kā daudzviet pasaulē, arī Eiropā valstis necenšas dibināt jaunu - mediatora profesiju, bet integrē mediatora kompetences citās profesijās – galvenokārt jurista profesijā. Latvijā atšķirībā no Eiropas valstu vairuma notiek virzība uz mediatora profesijas veidošanu. Izpētot Eiropas valstu pieredzi, par saturā kvalitatīvāko atzīstama Nīderlandes mediatoru kvalifikācijas veidošanas prakse. Nīderlandes pieredzi izmanto ne tikai citas Eiropas Savienības dalībvalstis, bet Nīderlandē uzkrātās pieredzes rezultātā izveidots Starptautiskais Mediācijas institūts (International Mediation Institute), kurš izstrādā standartus starptautiski atzītas mediatoru darbības novērtēšanai, novērtē valstu sertifikācijas institūcijas, izsniedz starptautiski atzītus sertifikātus. Zem Starptautiskā Mediācijas institūta jumta pulcējas un apvienojas ne tikai Eiropas Savienības dalībvalstis, bet pasaules mediācijas kopienas, organizācijas un speciālisti. Minētā dēļ Nīderlandes mediatoru kvalifikācijas sistēmas veidošanas pieredze promocijas darbā aplūkota plašāk. Nīderlandes pieredzi, izveidojot un vadot savam promocijas darbam nepieciešamo praktisko vidi – Nodibinājumu „Konfliktoloģijas institūts”, izmanto darba autore.

*Nīderlande.* Nīderlandē mediācija tiek praktizēta vairākās jomās - visbiežāk tiek lietota civiltiesībās un publiskajās tiesībās. Nīderlandē mediācijas pakalpojums tiek pakļauts brīvā tirgus principiem. Nīderlandē nav likuma par mediāciju, tiesību avotos nav definēts, kas ir mediators. Tomēr Nīderlandē leģitīmi noteikts, ka ģimenes strīdos vispirms ir vēlams izmantot mediāciju, tāpat arī attiecībā uz darba strīdiem mediācijas izmantošanu varētu uzskatīt par obligātu.

Valsts sākotnējā darbība mediācijas jomā tika vērsta uz dažādiem mediācijas jomas projektiem, piesaistot tajos valsts finansējumu. Proti, Nīderlande, ieviešot mediāciju, izvēlējās nevis sākt ar normatīvu regulējumu, bet gan ar praktiskiem pasākumiem. Tā kā arī Nīderlandei, tāpat kā citām ES dalībvalstīm, ir jāievieš direktīva 2008/52/EK, Nīderlandes Tieslietu ministrija ir izveidojusi darba grupu, kas diskutē par direktīvas ieviešanas pasākumiem un ar to saistītajām problēmām. Darba grupas diskusiju aktuālākie jautājumi šobrīd attiecas uz direktīvas 7. pantu, kas saistīts ar mediācijas konfidencialitātes nodrošināšanu, un 3. pantu par mediācijas un mediatora definīcijām. Nīderlandes Tieslietu ministrijas darba grupa uzskata, ka direktīvas sniegtās definīcijas ir pārāk šauras, tās nepieciešams paplašināt.

Kopš 1995. gada valstī darbojas neatkarīga, privāta organizācija - Nīderlandes Mediācijas institūts. Lai gan institūts ir privāta struktūra, tomēr tā savā darbībā iemantojusi

augstu reputāciju. Institūts ir izstrādājis visai valstij vienotus mediācijas standartus un mediatoru sertifikācijas principus. Valsts pilnībā uzticas Nīderlandes Mediācijas institūta izstrādātajiem kvalitātes standartiem (mācību, prakses u.c.). Mediācijas institūts ir akreditēta, dažādu jomu mediatoru izglītošanai paredzēta mācību iestāde.

Izglītības programmas tiek piedāvātas gan dienā, gan vakaros. Mediatoriem paredzēti gan īsi kursi, gan mediatora profesionālās darbības uzsākšanai paredzētas pamata programmas, kas ilgst 20 un vairāk dienu. Sekmīga kādas pamata programmas pabeigšana ir viens no diviem sākotnējiem nosacījumiem attiecībā uz iespēju saņemt profesionālai darbībai nepieciešamā mediatora sertifikātu. Otrs nosacījums personas iekļaušanai sertificētu mediatoru sarakstā ir nepieciešamība iziet novērtēšanu, kurā tiek konstatētas pretendenta kopējās, mediācijas praksei atbilstošo zināšanas un pieredze. Novērtēšanas anketa ietver piecdesmit daudzveidīgas izvēles jautājumus, kā arī piecus atvērtus jautājumus. Novērtējuma instruments tika izstrādāts Nīderlandes Mediācijas institūtā kopā ar Nīderlandes Leidenes Universitāti. Attiecīgas zināšanas ir iekļauts Nīderlandes "Mediācijas rokasgrāmatā" (Ireland Law Reform Commission (2010)). Tā kā Nīderlandē nav Mediācijas likuma, iegūstot Nīderlandes Mediācijas institūta izsniegtu sertifikātu, mediatori apņemas ievērot Eiropas kopējā Mediatoru rīcības kodeksa noteikumus.

Nīderlandē ir viena kvalitātes sistēma visiem mediatoriem. Tomēr mediatori parasti kvalificējas kādā konkrētā jomā, kā ģimenes strīdu mediators, komercstrīdu mediators, mantojuma strīdu mediators utt. Nīderlandē mediācijas pakalpojumus var sniegt arī nesertificēts mediators. Tomēr labā prakse nosaka, ka mediatoram vajadzētu būt sertificētam. Arī tad, ja mediators vēlas darboties valsts finansētā juridiskās palīdzības sistēmā vai valsts tiesu sistēmā, mediators pienākums ir iesniegt nepieciešamos pierādījumus savas kvalifikācijas novērtēšanai un saņemt sertifikātu.

Nīderlandes Mediācijas institūts veido un uztur datubāzi ar informāciju par visiem kvalificētiem mediatoriem Nīderlandē. Nīderlandes Mediācijas institūta reģistrā ikviens sabiedrības loceklis var atrast sev piemērotu mediatoru. Šī vietne sniedz arī neatkarīgu informāciju par Nīderlandes mediācijas sistēmu un tās detaļām. Informāciju iespējams ērti meklēt, izmantojot kritērijus, kas pielāgoti dažādām vajadzībām. Piemēram, ir iespējams meklēt mediatoru ar noteikta veida eksperta tiesībām vai mediatoru, kas darbojas kādā konkrētā jomā. Nīderlandē arī tiesnesis var būt mediators, tomēr tiesnesis nevar mediēt tajā tiesā, kurā strādā par tiesnesi.

Nīderlandes mediācijas politikas veidotāji un eksperti uzskata, ka tiesnešu un citu tiesu sistēmas speciālistu spēja pareizi novērtēt mediācijas iespējas un motivēt strīdus puses to izmantot, ir faktiskā mediācijas veiksmes atslēga. Būtiski ir tiesnešus izglītot tādā līmenī, lai

tiesnesis jau tiesas procesa sākumā pusēm var izskaidrot tos ieguvumus, ko tās iegūs izmantojot mediāciju. Šai informācijai vēlams būt tādai, lai puses, pirmkārt, izvēlas pamēģināt mediāciju (ieinteresēt) un, otrkārt, lai puses uz mediāciju aizietu sagatavotas, zinātu, ko grib panākt. Kā jau iepriekš tika minēts – galvenais ieguvums, par ko tiesnesis cenšas puses pārliecināt, ir attiecību saglabāšana. Īpaši svarīgi tas ir ģimenes tiesību strīdos, kuros tiek iesaistīti arī bērni, lai puses (vecāki) saglabātu labas savstarpējās attiecības.

Tiesnešu tuvināšanu mediācijas kā metodes pieņemšanai Nīderlandē veic Tieslietu padome. Nīderlandes Tieslietu padome ir izveidota 2002. gadā, lai nostiprinātu tiesu varas neatkarību un lai veicinātu sabiedrības uzticību tiesām. Tomēr Tieslietu padomei ir ievērojama nozīme valsts mediācijas sistēmas veidošanā un attīstības veicināšanā. Sadarbībā ar Nīderlandes Mediācijas institūtu Tieslietu padome organizē tiesnešu izglītošanu mediācijas jautājumos, veido metodoloģiju mediatoru kvalitātes jautājumos, vada mediācijas nodaļas ikdienas darbu un veido saikni starp Nīderlandes Tieslietu ministriju, tiesu sistēmu un mediatoriem.

Informācijas avoti apliecina, ka šobrīd Nīderlandē joprojām ir pietiekami liela daļa tiesnešu, kas mediācijas ideju neatbalsta vai nav pārliecināti par tās nozīmīgumu un rezultātiem. Tomēr, ņemot vērā Direktīvas 2008/52EK izvirzīto pienākumu, ieviest mediāciju, integrējot to tiesu sistēmā, tiesnešu izglītošana mediācijas jautājumos ir būtiska. Tiesnešiem tiek organizētas apmācības par mediācijas būtību, ieguvumiem, kā arī to, kā puses varētu ieinteresēt mediācijā.

Sākot no 2004. gada, Nīderlandē tika realizēts pilotprojekts, kura mērķis bija mediācijas kā alternatīva strīdu atrisināšana, veicināšana un attīstība. Projekts kalpoja kā pieredzes veidošanas iespēja valsts pārvaldei kā valsts mediācijas sistēmas veidotājam un mediatoriem – kā potenciālajiem tiesu mediācijas profesionāļiem. Minētā pilotprojekta ietvaros pie vairākām tiesām tika izveidotas mediācijas nodaļas, kopumā trīsdesmit piecas. Šo nodaļu galvenais uzdevums bija tiesas un mediācijas procesu sasaiste. Mediācijas nodaļas realizēja tiesas atvasināto mediāciju – skaidroja tiesvedības procesā iesaistītajām pusēm mediācijas būtību, nozīmi, ieguvumus, atbildēja uz pušu jautājumiem par mediāciju. Mediācijas nodaļas pusēm palīdzēja izvēlēties mediatorus, kas konkrētajā strīdā varētu vadīt mediācijas procesu. Parasti tika piedāvāti trīs mediatori, no kuriem, pusēm savstarpēji vienojoties, tiek izvēlēts viens. Ņemot vērā faktu, ka Nīderlandē mediatori specializējas kādā jomā, atlasot piedāvājamus mediatorus, mediācijas nodaļas darbinieks ņēma vērā konkrētā strīda raksturu. Par būtisku faktoru mediatoru izvēlē tika uzskatīta mediatoru kvalifikācija, pieredze, atsauksmes. Šo aspektu novērtēšanu Mediācijas nodaļas veic, izmantojot

Nīderlandes Mediācijas institūtā un pašās nodaļās uzkrāto informāciju par katra mediatora kvalifikāciju, darbību un panākumiem mediācijas veikšanā.

Nīderlandes Mediācijas institūta darbības modeli darba autore integrējusi tās vadītā Konfliktoloģijas institūta darbībā. Konfliktoloģijas institūtā līdzīgi kā Nīderlandes Mediācijas institūtā atbilstoši starptautiskiem standartiem tiek izstrādātas mediatoru izglītības un sertifikācijas metodoloģijas un metodiskie materiāli, piedāvātas mediatoru kvalifikācijas veidošanai un pilnveidei piemērotas izglītības programmas. Nīderlandes Mediācijas institūta un Konfliktoloģijas institūta darbības atšķirības balstās faktā, ka Nīderlandes Mediācijas institūta darbības saturs ir vairāk empīriski veidots, bet Konfliktoloģijas institūta darbības satura pamatā tiek liktas zinātniski atklātas nostādnes un vadlīnijas.

*Īrija.* Eiropas Savienības dalībvalsts, kuras darbība valsts mediācijas sistēmas veidošanā var kalpot par paraugu citām valstīm, ir Īrija. Īrijas labās prakses specifika ir citāda salīdzinājumā ar Nīderlandi. Nīderlande var kalpot par paraugu tam, kā valsts pārvaldei, sadarbībā ar privāto sektoru, iespējams organizēt un vadīt efektīvu, valsts un Eiropas Savienības valstu sabiedrības interesēm atbilstošu mediatoru kvalifikācijas sistēmu. Savukārt Īrijas pieredze var kalpot kā piemērs Eiropas Savienības valstu pārvaldēm, atklājot, kā organizējama un vadāma mediācijas institucionalizācija. Īrija uzskatāma par valsti, kas valsts mediācijas sistēmas veidošanā guvusi nozīmīgākos panākumus.

Ir saprotami, ka Īrijas panākums nav veidojies pats no sevis. Īrijas valdība organizējusi apjomīgu augsta līmeņa speciālistu un ekspertu darba grupu, efektīvi organizējot tās darbu. Īrijas mediācijas sistēmas koncepcijas veidošana nav veikta autonomi, tas darīts sistēmiski - apjomīga tiesu darbības konsolidācijas un reformēšanas procesa ietvarā.

Īrijas mediācijas sistēmas veidošanas darba grupas Ziņojums par tiesu darbības konsolidāciju un reformēšanu (LRC 97-2010) ir oficiāli publicēts un skatāms datu bāzēs. Šis Ziņojums ir daļa no Tiesību reformu komisijas Trešās programmas (2008-2014) dokumentiem, tas seko jau publicētai Apspriežu grāmatai par alternatīvām strīdu risināšanā. Ziņojumā ietverti Komisijas galīgie ieteikumi alternatīvām strīdu risināšanas (tai skaitā mediācijas) jomā.

Īrijas mediācijas sistēmas veidošanas procesu būtu nepieciešams pētīt un izmantot visās Eiropas dalībvalstīs, jo tam raksturīgi visi labai procesa vadībai noteikti kritēriji – labs vadības modelis, darba grupu veidošana pēc profesionalitātes principa, sabiedrībai sniegta informācija par darba grupu sastāvu un to darba rezultātiem, sistēmiski veikts darba process un skaidri izklāstīti darba rezultāti. Īrijā vairumā gadījumu, runājot par mediāciju, tiek lietots arī Latvijā pazīstams un populārs termins „ADR” (alternative dispute resolution). Par galvenajiem ADR instrumentiem Īrijā noteikti - starpniecība (mediation) un samierināšana

(consiliation). Komisija noteikusi, ka ADR procesiem jābūt brīvprātīgiem, valsts tos neievieš ar piespiedu spēku. Vērtējot ADR speciālistu darbības kritērijus, Komisija uzsver nepieciešamo efektivitāti, procesu pārredzamību un rezultātu kvalitāti. Īpaši akcentēts konfidencialitātes aspekts.

Komisijas pieeja ir balstīta uzskatā, ka civiltiesiskie strīdi tiek risināti tā, ka, no vienas puses, tie apmierina strīdus pušu vajadzības, no otras puses, atbilst tiesu sistēmas darbības pamatprincipiem. Šāda pieeja ietver vairākus saistītus jautājumus, ko Komisija aprakstījusi Apspriežu grāmatā. Komisija īpaši akcentējusi ADR procesos iesaistīto speciālistu izglītības nozīmi. Komisija atzīmē, ka izglītībai ir būtiska loma, veidojot tiesisko kultūru. Iemesls, kāpēc mediācija netiek izmantota tik daudz, cik tas varētu būt, ir mediācijas jomas izglītības trūkums. Komisija atbalsta uzskatu, ka juridisko profesiju pārstāvju darba specifika vislabāk atbilst tiesu mediācijas prasībām. Tomēr Komisija vienlaicīgi nosaka, ka arī juridisko profesiju pārstāvjiem nepieciešams apgūt papildu prasmes, lai tiktu atrisināti strīdi, kur emocionālās problēmas apvienotas ar juridiskiem jautājumiem.

Komisija uzskata, ka izglītībai ir būtiska nozīme, jo mūsdienās mainās tiesu strīdu risināšanas kultūra. Tā no pārsvarā lietotas sacīkstes sistēmas pāriet uz inteliģentāku un mūsdienīgāku - tiesvedības sistēmu, kurā ADR procesi, jo īpaši mediācijas un samierināšanas, tiek pienācīgi integrēti. Lai veicinātu ADR kultūras un juridisko profesiju attīstību Īrijā, Komisija uzskata, ka juridiskajā izglītībā ir jāiekļauj ADR izglītības kursi. Savukārt, lai jau praktizējoši juristi mainītu uzskatu par tiesību paradigām un praksi, valstij vajadzētu nodrošināt, lai ADR mācību programmas tiktu piedāvātas juridisko profesiju pārstāvju profesionālajai pilnveidei.

Ziņojumā uzsvērts, ka tas ir gandrīz kā likums Austrālijas, Anglijas un Amerikas Savienotajās Valstīs, kur pat biznesa skolas māca strīdu izšķiršanu vai nu kā obligātu, vai izvēles bakalaura priekšmetu. Turklāt Komisija ierosina, ka valsts pārvaldes darbiniekiem, jo īpaši tieslietu jomas speciālistiem, arī tiesnešiem, valsts reģistru speciālistiem un tiesu darbiniekiem, būtu jābūt pienācīgi izglītotiem un informētiem par ADR, tai skaitā mediācijas procesu jomā.

Komisija norāda uz nepieciešamību ADR, mediācijas un samierināšanas kursus iekļaut visās valsts izglītības programmās, sākot no trešā līmeņa, tai skaitā - inženierzinātnēs un grāmatvedībā. Komisija iesaka šādus kursus ietvert arī profesionālās izglītības programmās, ko piedāvā Īrijas Juristu biedrība, Īrijas Advokatūras Padome un citas profesionālās izglītības iestādes. Komisija norāda, ka ārstiem vajadzētu iegūt sākotnējo ADR, mediācijas un samierināšanas apmācību, turpinot profesionālo izaugsmi ne tikai šauri specifiskā, bet arī ADR jomā.

Komisija uzsvērusi, ka laikā, kamēr Mediācijas likumprojekts vēl nav pieņemts, visos ADR procesos jākoncentrējas uz esošo tiesību aktu sistēmu un tās normām, tai skaitā uz jau esošām normām, kas saistītas ar starpniecību un samierināšanu. Kopumā Komisija atzīst, ka tikai un vienīgi rūpīgi veidotos un profesionāli vadītos ADR procesos ir iespējams samazināt strīdu risināšanai nepieciešamās vispārējās finansiālās izmaksas. Komisija tomēr uzskata, ka ir svarīgi neuzskatīt ADR kā acīmredzami lētāku alternatīvu tiesvedības izmaksu, dažos gadījumos tas tā var būt, bet, ja mediācija vai samierināšana nav profesionāli veikta vai veiksmīga, tā rada papildus izdevumus.

Ziņojuma noslēgumā Komisija atklāj, ka darba grupā strādājošie eksperti atbalstījuši integrētu pieeju sociālu konfliktu risināšanā. Šāda pieeja nosaka, ka, ADR procesi ir tiesu sistēmas darba jeb funkcijas daļa, kas uzlabo tiesu lomu strīdu izskatīšanā.

*Polija.* Ne visā Eiropas Savienībā mediācijas institucionalizācija noris veiksmīgi. Labu mācībstundu par to, kā valstu pārvaldēm mediācijas institucionalizācijas procesā nevajadzētu rīkoties, sniedz vairākas jaunās Eiropas Savienības dalībvalstis, īpaši Polija.

Polijā veiksmīgi darbojas šķīrējtiesu institūts. Tomēr mediācija Polijā neattīstās tik veiksmīgi un aktīvi, kā sākotnēji bijis iecerēts. Informatīvie fakti liecina, ka, neskatoties uz iespējam un mediācijas piedāvājumu, reālie gadījumi, kad mediācija ir tikusi piemērota, ir ļoti reti. Mazs ir to gadījumu skaits, kas noslēgušies ar izlīguma vienošanos.

Polija daudz izdarījusi, lai savā valstī izveidotu mediācijas sistēmu un izveidotu sistēmas darbībai un vadībai nepieciešamu normatīvo regulējumu. Polijas likumdevējs veicis pakāpeniskas izmaiņas, ieviešot mediāciju darba tiesībās, kolektīvo strīdu gadījumos, patērētāju tiesībās, administratīvajās un pat nodokļu tiesībās, nepilngadīgo tiesībās. Polija bija viena no pirmajām ES dalībvalstīm, kura pieņēma detalizētus un pilnīgus tiesību aktus par starpniecību civillietās un komercietās. 2005. gada 28. jūlijā tika grozīts Civilprocesa likums, tajā mediācijas regulējumu ieviešot kā atsevišķu likuma daļu ("Polijas Mediācijas likums").

Aplūkojot mediatoru kvalifikācijas jautājumus, informācijas avoti norāda, ka sasteigti un pavisā sagatavotais Polijas Mediācijas likums ir bijis neapmierinošs nepieciešamās mediācijas kvalitātes regulējuma kontekstā. Likumā nav konkrētu kvalitatīvu kritēriju vai profesionālu parametru, kas nosaka, kāda persona var praktizēt kā mediators. Paši poļi šobrīd jau atzīst, ka norma, kas Mediācijas likumā nosaka, ka jebkura persona ar pilnu tiesībspēju veikt juridiskus iebildumus var veikt starpnieka funkcijas, veido pavisā attieksmi pret mediācijas procesu un rezultātu.

Polijas mediācijas speciālisti uzskata, ka arī poļu kareivīgais temperaments, neuzticēšanās un nespēja piedot vai izlīgt rada būtiskus šķēršļus mediācijas attīstībā Polijā.



Polijas biznesa attiecībās biežāk pieņemts pēc konfliktiem nomainīt biznesa partnerus, piegādātājus, pasūtītājus, tādējādi padziļinot un saasinot to konfliktu, kas radies, nevis izlīgt un turpināt attiecības.

Tomēr arī Polijā ir daudz speciālistu, kas līdzīgi kā minēto pozitīvo dalībvalstu Īrijas un Nīderlandes pārstāvji, apgalvo: mediācija ir neveiksmīga un neattīstās, ja valstī nav iedibinātas labas mediatoru izglītības tradīcijas vai nav noteikti adekvāti kvalifikācijas kritēriji, kas liek iegūt labu, mediācijas procesa vadībai nepieciešamo izglītību.

Polijas pieredze, uzsākot mediācijas institucionalizāciju agrāk par citām ES dalībvalstīm, uzkrājusi faktus, kas palīdz izprast, cik ļoti nepieciešami Mediācijas likumā iestrādāt mediatoru kvalifikācijas kritērijus. Polijas piemērs māca, ka valsts pārvaldes speciālistiem, darbojoties mediācijas institucionalizācijas procesā jeb Mediācijas likuma izstrādē, jau darba sākumā nepieciešams likumā ietvert normas, kas nosaka augstus mediatoru kvalifikācijas kritērijus.

*Bulgārija.* Bulgārijas Mediācijas likums tika pieņemts 2004. gadā un tā papildinājumi 2006. gadā. Tomēr, kā rāda prakse, tam ir daudz nepilnību, un tāpēc joprojām notiek darbs pie likuma izmaiņām un notiek tā uzlabojumi. Nav skaidri noregulēti jautājumi, kas attiecas uz procesa konfidencialitāti un informācijas izpaušanu – vai tas attiecas tikai uz mediatoru, vai arī uz pusēm. Šobrīd nav apmierinošs likumā noteiktais regulējums par mediācijas procesā panāktās vienošanās nepildīšanas sekām.

2006. gada Bulgārijas Mediācijas likuma papildinājumi galvenokārt attiecas uz prasībām mediatoriem un to izglītību. Bulgārijas mediācijas speciālisti iesaka tām valstīm, kam nav vēl pieņemti mediācijas likumi, nepārsteigties un labāk atturēties no formālas un tādējādi bezjēdzīgas kontroles un regulēšanas. Piemēram, svarīgi atcerēties, ka mediatoru apmācībā svarīgs ir nevis stundu skaits, bet reālās zināšanas.

*Rumānija.* Rumānijā mediācijas ieviešana tika uzsākta 2005. gadā pēc ASV mediācijas pasniedzēju vadītiem kursiem Kraiovā. Pēc šī apmācību kursa katrā reģionā tika nodibināti mediācijas centri, kurus vadīja minētajosursos apmācīti juristi.

No 2006. gada mediāciju Rumānijā regulē Mediācijas likums. Rumānija ir viena no retajām valstīm, kura nodibinājusi mediatora profesiju. Kopš 2006. gada mediatora profesija ieviesta profesiju klasifikatorā. Likums paredzēja nodibināt Mediācijas padomi kā neatkarīgu juridisku personu, ko veido deviņi locekļi. Kongresi, kas popularizēja mediatora profesiju Rumānijā, veicināja interesi par to. Šobrīd Rumānijā ir gandrīz tūkstoš profesionālu mediatoru, kuri Mediācijas centru asociācijā, atbilstoši noteiktiem profesijas standartiem, ieguvuši tiesības praktizēt kā profesionāli mediatori. Rumānijas Mediācijas centru asociācija ir valsts atzīta, un tā regulāri rīko mācības un seminārus mediatoriem. Rumānijā arī tiesneši

tiek izglītoti par mediācijas iespējām tiesas procesā, tādējādi veicinot tiesu sistēmas speciālistu atbalstu mediācijai.

*Lietuva.* Salīdzinoši interesanta vienmēr ir kaimiņu valstu pieredzes izpēte. Lietuvā mediāciju regulē Likums par Samierinošo mediāciju civilstrīdos (Civilinių ginčų taikinamojo tarpininkavimo įstatymas). Likums pieņemts 2008. gada 15. jūlijā, vienlaicīgi grozot Likumu par komercšķīrējtiesu. Jaunais likums tika pieņemts, lai regulētu samierinošo starpniecību civiltiesiskos strīdos, paredzētu nosacījumus, kā arī juridiskās sekas mediācijas izmantošanā un izlīgumu piemērošanā. Likums attiecas uz tiesu iestāžu un ārpus tiesas samierinātāju veiktu starpniecību (mediāciju) civiltiesiskos strīdos, izņemot strīdus, kuros saskaņā ar likumiem nedrīkst izmantot mediāciju.

Jaunais likums nenosaka speciālus mediatoru kvalifikācijas kritērijus. Mediācijas un mediatora izvēle, tāpat kā tās sniegšanas prakse, atstāta kā sabiedrības brīva izvēle. Likums paredz, ka strīdus puses mediatora sastādītu izlīgumu var iesniegt tiesai apstiprināšanai. Izlīguma vienošanās, kuru apstiprinājusi tiesa, ir tāds pats spēks kā tiesas nolēmumam. Tādējādi nodrošināta sabiedrības locekļu kā mediatoru sniegtu pakalpojumu patērētāju intereses - iespējams nostiprināt mediatora sastādīta dokumenta spēku tiesā. Lietuvas informācijas avoti nesniedz informāciju par to, cik no mediatoru sagatavotajiem izlīguma vienošanās dokumentiem tiek apstiprināti tiesā, cik noraidīti kā tiesiski nekorekti sagatavoti.

2011. gada 19. jūlijā spēkā stājušies grozījumi Likumā par Samierinošo mediāciju civilstrīdos. Likuma grozījumi saistīti ar Direktīvas Nr 2008/52/EK normu pārvešanu uz Lietuvas tiesību aktiem. Grozījumi nosaka, ka turpmāk Likums attiecas kā uz vietējo, tā starptautisko strīdu risināšanu. Likums arī nosaka pienākumu Lietuvas tiesnešu padomei noteikt gadījumus un izstrādāt metodes, saskaņā ar kurām samierinošā mediācija tiesu procesos tiek veikta pēc vispārējās jurisdikcijas principiem tiesās. Arī Likuma grozījumi nerisina mediatoru kvalifikācijas jautājumus, tomēr Lietuvas tiesnešu padomei izvirzītās prasības ļauj atklāt nepieciešamo mediatora kompetenci – tai jābūt tādai, lai mediators spētu organizēt un vadīt mediācijas procesus saskaņā ar vispārējās jurisdikcijas principiem tiesās. Grozījumi faktiski izbeidz strīdu – vai tiesu strīdu risināšanā iesaistītiem mediatoriem jābūt ar juridisko izglītību.

Par pozitīvu tendenci Latvijas kaimiņzemē Lietuvā uzskatāma akadēmiskās vides interese par mediāciju un sadarbību ar Eiropas akadēmiskām institūcijām. Tā 2011. gada 8. un 9. decembrī Mykolas Romeris University's Department of Mediation, Faculty of Social Policy kopā ar The European University Association (EUA) organizēja starptautisko konferenci "Mediation in Europe: Experience and challenges". Konferencē kopā pulcējās zinātniskie pētnieki, praktiķi un mediatori, lai tie dalītos zināšanās un pieredzē. Konferences

mērķis bija attīstīt starpniecību Eiropā, izmantojot teorētisko un praktisko pētījumu rezultātus par mediāciju un tās piemērošanu sociālās un juridiskās jomās.

*Igaunija.* Lai transponētu Direktīvu 2008/52/EK par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās ievēšanu Igaunijas tiesību aktos, Igaunijas valsts pārvalde izvēlējās veidot samierinātāju institūtu, pieņemot Igaunijas Republikas Samierināšanas likumu.

Igaunijas valsts pārvalde mediācijas institūtu veidojusi Īrijai tuvā veidā – likumdevējam nosakot, ka papildus tiesām darbojas divi ADR procesi – starpniecība (mediation) un samierināšana (consiliation). Likums regulē samierinātāja vai samierināšanas organizācijas darbību civillietu procesos.

Igaunijā mediatora kvalifikācija nav reglamentāta speciāli izstrādātā valsts tiesību aktā. Igaunijā vispār nav īpašu valsts izdotu noteikumu par ADR, tai skaitā mediatoru vai samierinātāju apmācību. Mediatori darbojas kā brīvprātīgas personas, ja puses tos izvēlas kā palīgus savu strīdu risināšanā. Saskaņā ar Samierināšanas likumu mediators un samierinātājs var būt jebkura fiziska persona, kuru puses ir aicinājušas rīkoties kā mediatoru vai samierinātāju. Arī advokāti un notāri var darboties kā mediatori un samierinātāji. Mediatoru apmācības nodrošina privātais sektors (piemēram, Mediatoru asociācija). Apmācības ir privātas, to saturs un izsniegtie dokumenti nav valsts atzīti. Mediatoru asociācija šobrīd izstrādā mediatora standarta kvalifikāciju, kas būs nepieciešama, lai mediatori varētu darboties ģimenes strīdu jomā.

Ar mediāciju un samierināšanu saistītas profesionālās apvienības ik gadu atklāj savas organizācijas biedrus, kas vēlas darboties kā samierinātāji un sarakstu ievieto savās tīmekļa vietnēs. Igaunijā samierinātāja loma var tikt piešķirta arī valsts vai pašvaldības iestādei. Tā, piemēram, Igaunijas Sociālo lietu ministrija plāno attīstīt ģimenes mediatoru un samierinātāju darbību. Sociālo lietu ministrija palīdz veidot ģimenes mediāciju, tas paredz noteikt standarta kvalifikāciju par ģimenes starpniecību. Igaunijas informācijas avoti norāda, ka nav salīdzinošās statistikas par mediācijas gadījumiem, empīriski tiek vērtēts, ka mediāciju visbiežāk izmanto ģimenes tiesību jomā.

Galvenās, Latvijai izmantojamā atziņas no ES mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu dalībvalstu pieredzes apkopotas 2.9. tabulā

**2.9. tabula. Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu ES dalībvalstu pieredzes izvērtējums**

Avots: Darba autores veidota tabula

N. p.k.	ES dalībvalsts	Galvenās Latvijas valsts pārvaldei izmantojamās atziņas no dalībvalsts pieredzes	ES dalībvalsts un Latvijas valsts rīcības atšķirības
1.	Nīderlande	Nīderlandes likumdevējs uzskata, ka valstij nav jāiejaucas mediatoru izglītības un sertifikācijas procesos, šos procesus organizē un vada privātas organizācijas.	Nīderlandes valsts atzīst godīgas konkurences principu un izvēlas sadarbību ar spēcīgāko privāto organizāciju.  Latvijas valsts pārvalde lobē šauras savējo grupas mediatoru izglītības un sertifikācijas intereses.
2.	Īrija	Valsts organizējusi un veidojusi pamatotu un pamatīgu mediācijas sistēmu. Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīts liels skaits ekspertu: no valsts pārvaldes, akadēmiskās vides un privātām organizācijām.	Īrijas valsts pārvaldes mediatoru sertifikācijas process ir ne tikai caurspīdīgs, liels skaits sabiedrības pārstāvju kā eksperti tikuši aicināti piedalīties likumprojekta izstrādē.  Latvijas valsts pārvaldes realizēts mediatoru sertifikācijas process nav bijis caurspīdīgs, sabiedrībai informācija par iespējām piedalīties likumprojekta izstrādes darba grupās nav tikusi sniegta. Daudzi darboties gribuši eksperti darba grupās nav iesaistīti.
3.	Polija	Valsts mediācijas institucionalizācijas procesā sākotnēji noteikusi zemas mediatoru kvalifikācijas prasības. Pēc laika, redzot, ka zema kvalifikācija degradē kā mediācijas metodi, tā mediatora nosaukumu, valsts ieviesusi izmaiņas normatīvajos aktos.	Latvijas valsts pārvalde atkārtoti Polijas pieredzi, ieviešot zemas mediatoru kvalifikācijas prasības. Latvijas valsts pārvalde un likumdevējs ignorē Polijas un citu valstu pieredzi, kas apliecina problēmu rašanos situācijās, kad normatīvajos aktos tiek nostiprinātas zemas kvalifikācijas prasības.

Tabulas turpinājums nākamajā lapaspusē

Tabulas turpinājums no iepriekšējās lapaspuses

4.	Bulgārija	<p>Bulgārijas mediācijas speciālisti iesaka tām valstīm, kam nav vēl pieņemti mediācijas likumi, nepārsteigties un labāk atturēties no formālas un tādējādi bezjēdzīgas kontroles un regulēšanas.</p> <p>Piemēram, svarīgi atcerēties, ka mediatoru apmācībā būtisks ir nevis stundu skaits, bet reālās zināšanas.</p>	<p>Polijas pieredzi un Bulgārijas ieteikumus respektējusi Lietuva un Igaunija. Nav respektējusi un turpina ignorēt Latvijas valsts pārvalde un likumdevējs.</p> <p>Latvijas valsts jau vairāk kā 4 gadus strādā pie Mediācijas likuma jaunrades, tomēr arī 2013. gadā likums nav tāds, ko varētu uzskatīt par juridiski un faktiski korektu. Tiek tērēts laiks un līdzekļi tā vietā, lai izmantotu dalībvalstu pozitīvo pieredzi un ieteikumus.</p>
5.	Rumānija	<p>Rumānija ir viena no retajām valstīm, kura izveidojusi mediatora profesiju. Kopš 2006. gada mediatora profesija ieviesta profesiju klasifikatorā.</p>	<p>Latvijā leģitīmas mediatora profesijas nav un sabiedrībai nav sniegta informācija, ka šāda profesija tiek veidota.</p>
6.	Lietuva	<p>Valsts izvēlējusies konkrētu starpniecības veidu (samierinošo mediāciju), kas institucionalizēts. Normatīvajā aktā, kas regulē šo starpniecības veidu, integrētas arī nepieciešamās Direktīvas 2008/52/EK normas. Ar mediāciju saistītās normas valsts integrējusi jau esošajā normatīvajā regulējumā, netērējot laiku un līdzekļus jauna likuma radīšanai.</p>	<p>Sk. Bulgārija.</p>
7.	Igaunija	<p>Arī Igaunija, uzskatot, ka mediācijas iespējas vēl tikai jāizvērtē, nav pieņēmusi <i>smagu</i> mediācijas regulējumu.</p> <p>Normatīvais akts paredz vispārēju principu nodibināšanu. Mediatoru kvalifikāciju likumdevējs neregulē.</p>	<p>Sk. Bulgārija.</p>

### **3. Speciālistu profesionālās veikspējas vadībai paredzētu ieteikumu apskats**

Pētījuma rezultāti apstiprina karjeras un profesionālās veikspējas attīstības vadības sistēmteorētiku uzskatu par speciālista kā sevi apzinoša, bioloģisku, psiholoģisku un sociālu faktoru ietekmēta indivīda holistiskām profesionālās veikspējas problēmām. Minētais paskaidro nepieciešamību vienā profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmā apkopot visas iespējamā teorijas un instrumentus, piedāvājot katram speciālistam tieši tādu atbalstu, kāds tam nepieciešams: informatīvu, izglītojošu, administratīvu vai terapeitisku. Organizācijās, tai skaitā valsts pārvaldē, nepieciešams veidot integrētas speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas, piepildot tās ar mūsdienu speciālista profesionālās veikspējas vadīšanai piemērotu, zinātniski pamatotu saturu.

#### **3.1. *Vienas pieturas aģentūras* principos balstīts speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas modelis**

Darba teorijas daļā jau tika noskaidrots, ka profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēma (turpmāk tekstā PVAAS) ir organizatorisku elementu kopums, kuras mērķis ir kādai konkrētai darba vai profesijas jomai piederīgu speciālistu profesionālās kompetences un veikspējas veidošana, novērtēšana un pilnveide. Sistēmā sadarbojas jomai piederīgi speciālisti, piedāvājot un saņemot profesionālās kompetences un karjeras attīstības atbalstam nepieciešamos pakalpojumus.

Lai sasniegtu mērķi, PVAAS realizē šādus speciālos uzdevumus:

1. ar pētnieciskām metodēm atklāj speciālistu profesionālās darbības veikšanai nepieciešamās izpratnes, prasmes un attieksmes;
2. ar informatīvām un pedagoģiskām metodēm attīsta un pilnveido speciālistu profesionālo veikspēju un veikspējas vadības kompetenci;
3. ar terapeitiskām metodēm risina speciālistu profesionālās veikspējas intelektuālās un emocionālās problēmas;
4. ar vadībzinātniskām metodēm risina speciālistu profesionālās veikspējas intelektuālās un emocionālās problēmas.

PVAAS realizē arī šādus administratīvos uzdevumus:

1. sistēmiski veido speciālistu profesionālās veikspējas un tās attīstības atbalstam nepieciešamo pakalpojumu klāstu un piedāvājumu;

2. nodrošina speciālistu profesionālās veikspējas atbalstam sniegto pakalpojumu kvalitāti un veicina kvalitātes uzlabošanos;
3. gan *dzīvā*, gan virtuālā veidā organizē un vada informācijas pieejamību visiem sistēmas dalībniekiem, kā pakalpojumu izmantotājiem, tā pakalpojumu sniedzējiem.

Līdzīgi kā darba kopumā, arī aprakstot PVAAS, ar jēdzienu *profesionālā darbība* apzīmēta vispārēja kādas nozares speciālistu darbība. Ar jēdzienu *profesionālā kompetence* apzīmēta nozares speciālistiem nepieciešamās vai esošo, specifisko zināšanu, prasmju un attieksmju kopums. Termins *profesionālā karjera* apzīmē speciālista ceļu, kurā tas realizē profesionālo darbību - gan ceļu uz profesionālo darbību, gan to realizējot, gan plānojot speciālista potenciālās profesionālās izaugsmes iespējas nākotnē. Ar jēdzienu *profesionālā veikspēja* apzīmēta nozares speciālista spēja realizēt profesionālo kompetenci un karjeras kompetenci, patstāvīgi sasniedzot nepieciešamos darba mērķus un radot nepieciešamos darba rezultātus. Profesionālo veikspēju vērtē, izmantojot *profesionālās efektivitātes* mērījumus, mērījumu rezultātus iegūst speciālista faktisko un nepieciešamo darba rezultātu salīdzinājumā.

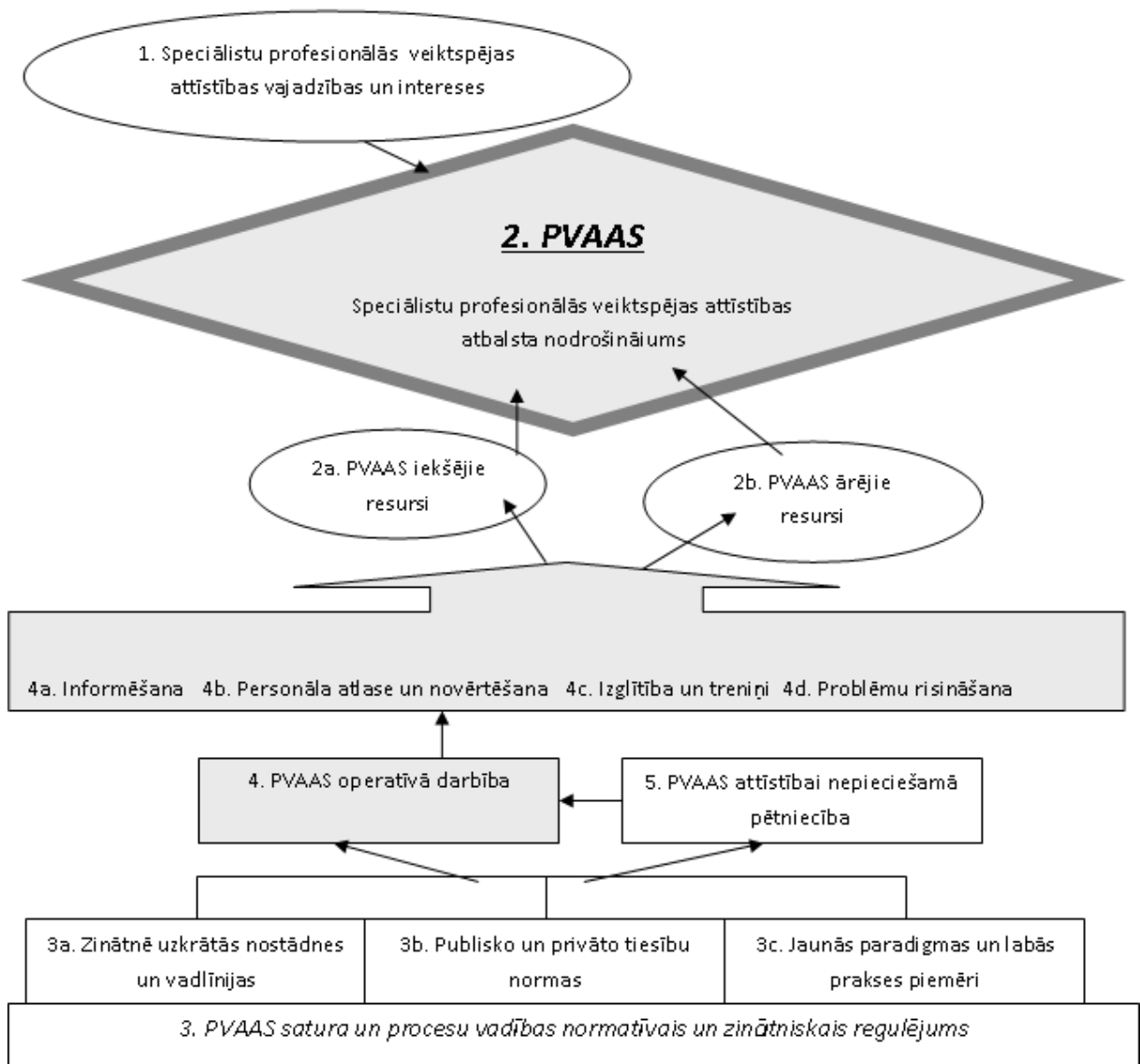
Veidojot PVAAS teorētisko funkcionālo struktūru, darba autore izmantojusi literatūras apskatā jau minēto zinātnieku Blohas, Patones, Makmahones, Mogiļovkina, Drakera, Rifkina, Maslova u.c. zinātnieku nostādnes un vadlīnijas. Papildus izmantoti arī Haringtona (Harrington, 1991) ieteikumi starpkultūru aktualitātes ievērošanā karjeras un profesionālās veikspējas attīstībai nepieciešamu lēmumu pieņemšanā, Frīmena (Freeman, 1996) uzskati par pareizu profesionālās veikspējas un karjeras novērtēšanas sistēmu un rīku izmantošanu.

**PVAAS vadības līmeņi.** PVAAS nepieciešams veidot trīs savstarpēji saistītos, tomēr nodalītos līmeņos, kuri organizē šādas funkcijas:

1. sistēmas administratīvā funkcija;
2. pakalpojumu sniegšanas funkcija;
3. *Vienas pieturas aģentūras* funkcija.

**Vispārējs PVAAS apraksts.** PVAAS koncepcijas izveidei sākotnēji konstruēta PVAAS organizatorisko struktūru ilustrējoša shēma. Shēma skatāma 3.1.attēlā.

PVAAS pastāvēšanas saturu veido konkrētas profesionālās veikspējas un karjeras pilnveides vajadzības (1) un to nodrošinājums (2). 3.1.attēlā aplūkojamā shēma atklāj, ka pakalpojumu nodrošinājums tiek realizēts gan ar PVAAS dalībnieku kā pakalpojumu sniedzēju resursiem (2a), gan, izmantojot sadarbību ar profesionālās attīstības atbalsta speciālistiem, ekspertiem, pētniekiem, kas nepieder PVAAS apvienoto speciālistu saimei (2b).



### 3.1. attēls. Profesionālās veiktspējas attīstības atbalsta sistēmas organizatoriskā ietvarstruktūra

Avots: Darba autores veidots attēls

Speciālistu karjeras attīstības atbalsta intereses tiek iedalītas četrās grupās:

1. informācijas ieguves vajadzības un intereses;
2. izglītības ieguves un pilnveides vajadzības un intereses;
3. kvalifikācijas novērtēšanas vajadzības un intereses;
4. problēmu risināšanas vajadzības un intereses.

Lai vieglāk noskaidrotu speciālistiem nepieciešamās vajadzības un operatīvāk vadītu piedāvājumu vajadzību apmierināšanā, pakalpojumu sistēma sadalīta četrās savstarpēji saistītās tomēr nodalītās funkcionālās daļās:

1. informēšana;
2. kvalifikācijas novērtēšana (sertificēšana);



3. izglītošana;
4. problēmu aprūpe.

PVAAS satura veidošanas un procesu vadības pamatā likts uzskats, ka sistēma tiek veidota un darbināta, ievērojot zinātniskās nostādnes, tiesību aktos un labās prakses standartos atbilstošu regulējumu (3).

PVAAS vadības stratēģija paredz PVAAS administratīvās vadības elastīgu darbošanos – vadības normatīvā regulējuma (3) regulāru uzlabošanu. Ikdienas PVAAS operatīvā darbība (4) ne tikai apmierina sistēmas lietotāju vajadzības, bet kalpo par vidi, kurā regulāri tiek testēta un pilnveidota sistēmas kapacitāte. Nepieciešamās izmaiņas tiek noskaidrotas arī PVAAS organizētos pētniecības procesos (5). Regulāri pētot zinātnisko nostādņu, tiesību aktu un labās prakses standartu attīstības dinamiku, tiek noskaidrotas sistēmai būtiskās jaunās profesionālās darbības un karjeras vadības tendences. Būtiskie aspekti tiek iestrādāti PVAAS saturā un vadības normatīvajā regulējumā (3). Informācija par jauno, uzlaboto saturu un procesu, arī informācija par jaunajām vadības tendencēm (3) tiek novirzīta uz sistēmas operatīvās darbības sektoru (4).

***Vienas pieturas aģentūra.*** Būtiskākais PVAAS darbības sektors jeb apakšsistēma ir *Vienas pieturas aģentūra*. Termins *Vienas pieturas aģentūra* ir atvasinājums no angļu termina *One stop shop*. Šis termins raksturo darba vidi jeb darba vietu, kur dažādas vajadzības tiek organizētas vienviet. Šī principa aizsākums teorijā tiek datēts ar 20. gadsimta divdesmito, trīsdesmito gadu miju. Tā, piemēram, tieši šajā laikā ASV izveidota autoservisa reklāma ASV „*One stop shop*”, kas piedāvājusi visu nepieciešamo paveikt vienā vietā, un: „paveicot to visu vienā vietā, ietaupiet savu laiku, ietaupiet savu naudu” (The Phrase Finder, 2012).

*Vienas pieturas aģentūras* sistēma darbojas pēc principa: „Visu, ko varam, izdarām saviem spēkiem *Vienas pieturas aģentūrā*. To, ko nevaram paveikt saviem spēkiem, bet kas nepieciešams klientiem, izdarām ar citu PVAAS iekšējo resursu palīdzību. Ja klienta problēmas nevaram atrisināt ar PVAAS resursiem, izmantojam adaptētas sadarbības saites ar ārpus sistēmas esošajiem pakalpojumu sniedzējiem.

*Vienas pieturas aģentūras* koncepts nozīmē, ka sistēmas klienti ikdienā prioritāri komunicē ar *Vienas pieturas aģentūras* speciālistu. *Vienas pieturas aģentūras* speciālists ir persona, kas orientējas profesionālās darbības niansēs piedāvāto pakalpojumu klāstā, kuram ir ātra loģiskā un sistēmiskā domāšana, spēja sakārtot klienta vajadzības vienotā sistēmā un piemeklēt šai vajadzību sistēmai atbilstošus pakalpojumus, izveidojot klientam izdevīgu profesionālās darbības pilnveides instrumentu grozu. *Vienas pieturas aģentūras* speciālists ir persona, kuram piemīt promocijas darba teorijas daļā aprakstītā profesionālās veikspējas vadības kompetence (skatāmi 1.1, 1.2, 1.3. attēls un 1.1. un 1.2. tabula).

*Vienas pieturas aģentūra* savu un PVAAS darbu organizē un vada klātienēs jeb dzīvā un neklātienēs jeb virtuālajā formātā. Tādejādi lielu skaitu sistēmas pakalpojumu var saņemt gan no *Vienas pieturas aģentūras* attālināti strādājoši speciālisti, gan netālu esoši speciālisti - tomēr darot to savās darbavietās, ne pašiem fiziski dodoties uz *Vienas pieturas aģentūru*. Interneta komunikāciju sistēma ir viena no būtiskākajām PVAAS un jo īpaši *Vienas pieturas aģentūras*, daļām.

Ievērojot apstākli, ka *Vienas pieturas aģentūras* principi būtiski ietekmē PVAAS darbu un faktiski nosaka PVAAS organizatorisko veidu, darba autore piedāvā PVAAS sistēmu veidošanas un vadības stratēģijā izvēlēties modeli, kam piešķirts apzīmējums *Vienas pieturas aģentūras* profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēma (1stopPVAAS).

***1stopPVAAS pakalpojumu organizēšana.*** Pakalpojuma sektora *informatīvo funkciju* realizē *Vienas pieturas aģentūra*, izmantojot mūsdienu elektroniskos un interneta instrumentus – meklētājus, datu bāzes u.c. 1stopPVAAS būtiski izveidot arī savu personīgo informatīvi komunikatīvo sistēmu. Informatīvo funkciju izmanto gan pakalpojuma sniedzēji, gan pakalpojuma saņēmēji – iegūstot nepieciešamo informāciju viens par otru, par administratīvajiem noteikumiem, par arhīvā esošo datu ieguves un izmantošanas iespējām, arī – pieprasot atrast jaunus datus.

*Izglītošanas funkciju* realizē 1stopPVAAS iekšējie un ārējie pakalpojumu sniedzēji. Informācija par pakalpojumu sniedzējiem atrodas *Vienas pieturas aģentūrā*, kuras darbinieks koordinē pakalpojumu izmantotāju un pakalpojumu sniedzēju sadarbību. Būtiski izprast, ka 1stopPVAAS tiešā veidā neapmierina visas sistēmas klientu izglītības vajadzības. 1stopPVAAS prioritāri kalpo kā informatīvs palīgs, kas palīdz orientēties nepieciešamībā pēc pakalpojuma un iespējās to saņemt. Izglītība, kuru piedāvā 1stopPVAAS, parasti ir ārpus sistēmas iegūtai akadēmiskai vai profesionālai izglītībai pievienojama profesionālās pilnveides līmeņa programma, kursi, treniņi. Informāciju par iespējām iegūt akadēmisko vai profesionālo izglītību, par iespējām to pilnveidot sniedz *Vienas pieturas aģentūra*.

*Kvalifikācijas novērtēšanas (sertificēšanas) funkciju* realizē 1stopPVAAS administrācija. Kvalifikācijas novērtēšanas pieprasījumus pieņem un koordinē *Vienas pieturas aģentūra*. 1stopPVAAS veiktā speciālistu kvalifikācijas novērtēšana ir strukturēta, ievērojot izveidotu kvalifikāciju deskriptoru – kritērijus augstāka un zemāka līmeņa kvalifikācijas piešķiršanai.

*Problēmu risināšanas funkciju* 1stopPVAAS realizē supervizori. Problēmu risināšanas pieprasījumus pieņem un koordinē *Vienas pieturas aģentūra*. Supervizors savā darbā izmanto holistisko pieeju, uzskatot speciālistu par individuālu bioloģiski, psiholoģiski, sociāli funkcionējošu kopumu. Individuālai problēmai tiek veidota un piedāvāta individuāli veidota

palīdzība. Problēmu risināšanas funkcija sevī ietver emocionāli un racionāli atbalstošas konsultācijas, padomus, vadošus norādījumus.

*Pētniecības funkciju realizē IstopPVAAS administrācija. Pētniecības pieprasījumus pieņem un koordinē Vienas pieturas aģentūra.*

### **3.2. Ieteikumi valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas uzlabošanai**

*Ieteikumi LR MK dokumenta „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija” satura pīlveidei.* Darba autore izstrādājusi LR MK dokumenta „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija” darba versijā ietvertus ieteikumus. Ieteikumos darba autore skaidrojusi, ka valsts pārvaldes darba specifika būtu maināma, no direktīvā vadības stila pārejot uz atbalstošo. Ir nepietiekami, ja valsts pārvaldes speciālistu darbība tiek novērtēta un izglītības iespējas piedāvātas pāris reizu gadā. Valsts pārvaldē būtu nepieciešams veidot supervizoru dienestu, lai speciālisti varētu saņemt nepieciešamo konsultatīvo atbalstu ikdienas profesionālās veikspējas grūtību gadījumos.

Valsts pārvaldei būtu jāparedz iekšējo resursu izmantošana darba efektivitātes uzlabošanā, izveidojot veikspējas vadības supervizoru dienestu. Dienestā pēc supervizora prasmju apguves valsts pārvaldes organizētos vai ārpalpojuma iepirktosursos iesaistāmi arī spējīgākie valsts pārvaldes speciālisti. Nodrošinot valsts pārvaldes speciālistiem iespēju vienkopus saņemt kompetenta veikspējas vadības supervizora sniegto informatīvo, psiholoģisko un racionālo palīdzību, uzlabotos speciālistu ikdienas darba rezultāti, mazinātos talantīgo speciālistu profesionālās *izdegšanas* risks un vēlme atstāt darbu valsts pārvaldē.

Valsts pārvaldē būtu nepieciešams izveidot vienotu cilvēkresursu vadības centru, tādējādi veicinot vienotu pieeju politikas plānošanai un nodrošinot efektīvāku pārvaldību, tai skaitā mūsdienīgu cilvēkresursu vadības instrumentu ieviešanu – profesionālo izaugsmi, talantu vadību u.c. Tādējādi būtu iespējams koordinēt valsts pārvaldes iekšējo rotācijas un karjeras attīstības sistēmu, tai skaitā sniegt supervizora pakalpojumus valsts pārvaldē nodarbinātajiem. Cilvēkresursu vadības politikas ieviešana un koordinācija būtu veicama vienā iestādē, autoresprāt – Valsts administrācijas skolā.

Darba autore savus priekšlikumus aprobējusi LR Valsts kancelejā 2012. gada 14. decembrī un Valsts administrācijas skolā 2013. gada 10. maijā. Minētie darba autores izstrādātie priekšlikumi kopā ar Valsts administrācijas skolas izstrādātiem priekšlikumiem iesniegti un apspriesti LR Valsts kancelejā. Ar LR MK rīkojumu apstiprinot dokumentu „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija” vienlaikus apstiprināti arī darba autores

izstrādātie priekšlikumi. koncepcijas, kurā ietverti darba autores priekšlikumi, darba variants skatāms 10. pielikumā.

Darba autores un citu ekspertu iesniegtie priekšlikumu ieviešana, sākot no 2014. gada janvāra (kā bija paredzēts dokumentā „Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija”) valsts pārvaldē tomēr nav realizēti. Šo problēmu nav radījušas valsts pārvaldes speciālistu veikspējas problēmas. LR Valsts kancelejas un Valsts administrācijas skolas speciālisti, pretēji darbā minētajiem mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītajiem LR TM speciālistiem, ne vien izrādījuši interesi par valsts pārvaldes speciālistu veikspējas attīstības atbalsta nepieciešamību, bet salīdzinoši īsā laika periodā (2013. gads) izstrādājuši apjomīgu valsts pārvaldes speciālistu veikspējas attīstības atbalsta pasākumu plānu.

Koncepcijas un plāna realizācijas problēmas nerada LRValsts kancelejas un Valsts administrācijas skolas speciālistu veikspēja, bet sākotnēji plānoto valsts budžeta līdzekļu samazinājums. Šis fakts apliecina darbā jau noskaidroto, ka Latvijas valsts rīcībpolitikas veidotāji valsts pārvaldes speciālistu kompetenci un profesionālās veikspējas pilnveidi uzskata par salīdzinoši nenozīmīgākiem uzdevumiem.

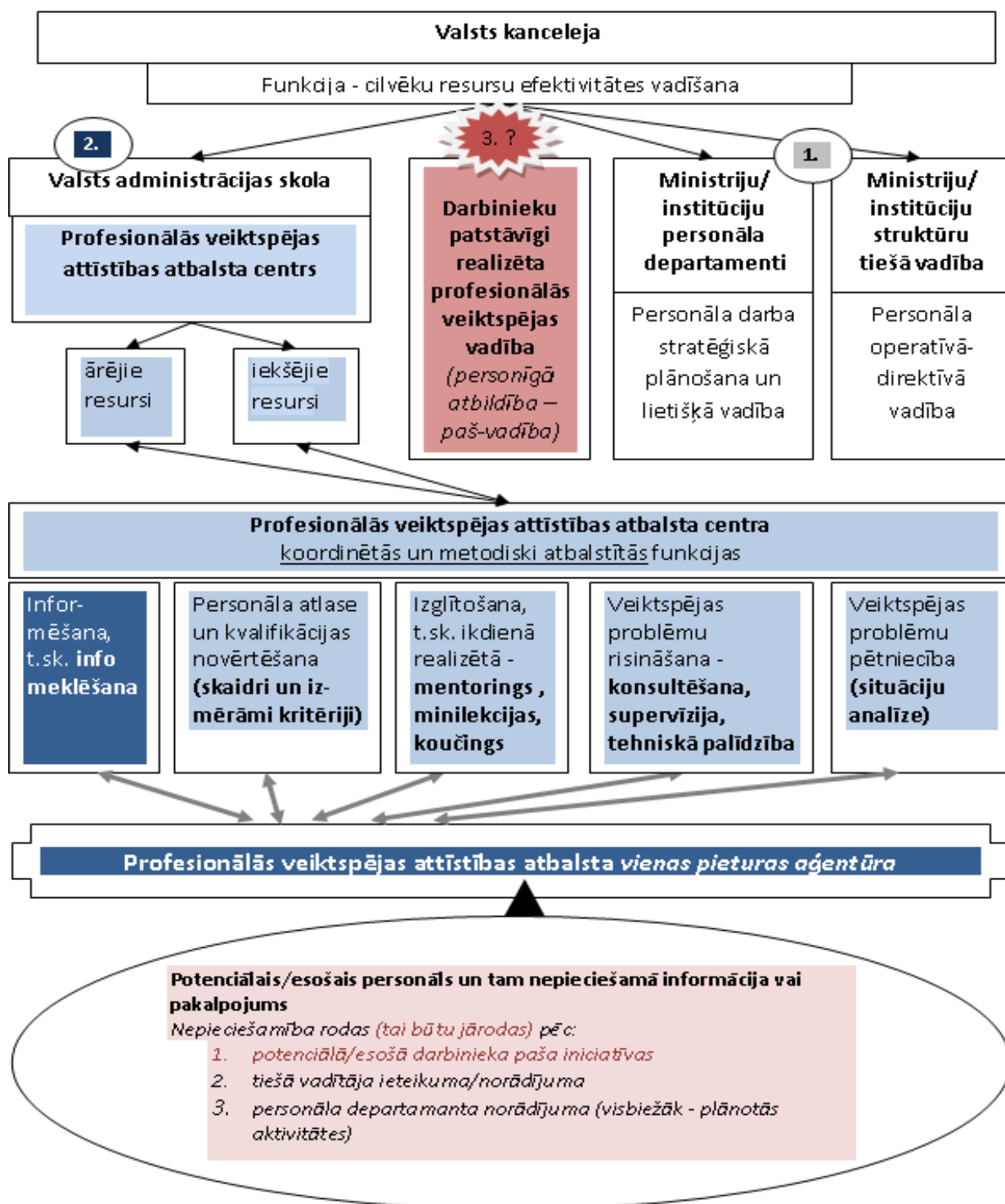
***IstovPVAAS modeļa izmantošanas iespējas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas pilnveidē.*** Promocijas darbā veiktais mediācijas institucionalizācijas procesa vadības un rezultātu pētījums norāda uz faktu, ka valsts pārvalde nespēj pilnvērtīgi veikt savus uzdevumus. To profesionālā veikspēja un izpratne par pašvadības kompetences attīstību vadību ir nepietiekama. Lai īstenotu jaunus uzdevumus, valsts pārvaldei nepieciešams profesionālās veikspējas uzlabošanas un karjeras attīstības atbalsts – gan informatīvā, gan izglītības, gan spēju novērtēšanas, gan problēmu risināšanas aspektos.

Pašlaik esošā valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas un karjeras vadības atbalsta organizācija neļauj valsts pārvaldes speciālistiem saņemt individuālu, profesionālajai pilnveidei nepieciešamu informāciju un pakalpojumus. Individuāli nepieciešamā informācija un pakalpojumi nav pieejami, par to, ka tie būtu organizēti vienuviet, pat nerunājot. Politiskās tendences un rīcībpolitikas dokumenti arī Latvijā valsts pārvaldes darbību šobrīd plāno tā, lai notiktu pakalpojumu un informācijas apvienošana. Tas veicinātu iespēja pakalpojumus saņemt vienuviet.

Vienots klientu apkalpošanas tīkls, kur vienuviet tiks sniegti pieprasītākie valsts pārvaldes institūciju piedāvātie pakalpojumi, Latvijā tiks ieviests no 2016. gada. koncepcijas projekts paredz, ka visā valsts teritorijā darbosies vienots valsts klientu apkalpošanas centru tīkls, kas nodrošinās informēšanu par visiem individuālajiem pakalpojumiem, visu pakalpojumu pieprasīšanu, kā arī pakalpojumu rezultātu piegādi klātienē. Šis tīkls var būt veidots, apvienojot valsts iestāžu reģionālo filiāļu un klientu apkalpošanas centru resursus

vienotā tīklā, tai skaitā, izmantojot arī vienotus informāciju komunikāciju tehnoloģiju risinājumus (LETA, 2014).

1stopPVAAS koncepcijas ilustrācijai darbā izmantots darba autores konstruēts, LR MK aprobēts, Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veiktspējas uzlabošanai paredzēts 1stopPVAAS shematiska modeļa attēls (3.2. attēls).



3.2. attēls. Latvijas valsts pārvaldei paredzēta 1stopPVAAS modelis

Avots: Darba autores veidots attēls.

Šāda, *Vienas pieturas aģentūras* princips balstīta pakalpojumu un informācijas sistēma būtu nepieciešama arī valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas uzlabošanai, tāpat valsts pārvaldes pārraudzībā esošo profesiju pārstāvju profesionālās veikspējas uzlabošanai. Tomēr birokrātisko procedūru vienkāršošana un pakalpojumu uzlabošana nevar notikt pati no sevis. IstopPVAAS izveide un *Vienas pieturas aģentūras* principu ieviešanu jārealizē un jāvada pašiem valsts pārvaldes speciālistiem, pieaicinot talkā ekspertus, kuri izprot un prot *būvēt* jēgpilnas sistēmas.

### **3.3. Ieteikumi mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru profesionālās veikspējas uzlabošanai**

*IstopPVAAS modeļa izmantošanas iespējas mediatoru profesionālās veikspējas attīstībā.* Aprakstīto IstopPVAAS modeli iespējams izmantot arī mediatoru profesionālās veikspējas attīstības atbalstam. IstopPVAAS piemērotību mediatoru profesionālās kompetences veidošanai nosaka IstopPVAAS universālā pielietojuma raksturs.

Gan pats IstopPVAAS modelis, gan tie aspekti, kas aprakstīti, izskaidrojot IstopPVAAS izmantošanas iespējas valsts pārvaldē, norāda, ka IstopPVAAS principus valsts pārvalde varētu izmantot arī mediācijas institucionalizācijas procesā, veidojot mediatoru veikspējas vadībai nepieciešamo formālo regulējumu.

*Profesionālās pilnveides izglītības programma "Ievads profesionālajā konfliktoloģijā un mediācijā" izmantošana mediatoru apmācībai.* Darba autore izstrādājusi arī metodikas un priekšlikumus, kurus valsts pārvaldei iespējams izmantot mediatoru profesionālās darbības regulējuma veidošanas un darbības virzīšanas procesos. Darba rezultātus kā izglītojošu materiālu kopumu iespējams izmantot arī normatīvā regulējumā ietveramo principu izpratnei.

Pēc LU mācību prorektora, prof. Krūmiņa ieteikuma un LU Ekonomikas un vadības fakultātes Vadības un uzņēmējdarbības mācību centra vadības uzaicinājuma darba autore izstrādājusi un LU iesniegusi pieaugušo profesionālās pilnveides izglītības programmas "Ievads profesionālajā konfliktoloģijā un mediācijā" aprakstu. Programmu veido konfliktoloģijas pamatzināšanu un konfliktologa darbības praktikuma minimums. Par konfliktologa darbību šī kursa ietvarā uzskatāma ikviena ar konfliktu risināšanu saistīta profesionālā darbība – gan patstāvīga prakse, gan citā profesionālajā darbībā izmantota konfliktologa kompetence. Mediācija ir konfliktoloģijas kategorija. Vispārējā konfliktoloģiskā kompetence ir mediācijas kompetences pamats.

Paredzēts, ka programmas mērķgrupas būs personas ar augstāko izglītību: valsts, pašvaldību un privāto organizāciju visu līmeņu vadītāji, personāla speciālisti, juristi, pedagogi, sociālie darbinieki, potenciālie un esošie izlīguma speciālisti. Programmas mērķis ir nodrošināt dažādu jomu speciālistu profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot pieredzi ar domstarpību, strīdu un konfliktu vadīšanai nepieciešamām teorētiskām zināšanām un jaunām prasmēm. Programma sagatavota atbilstoši augstākās izglītības programmu veidošanas standartam un LU mācību centra saturiskajām prasībām. 3.1 tabulā skatāms programmas mācību plāns.

**3.1. tabula. Pieaugušo profesionālās pilnveides izglītības programmas "Ievads profesionālajā konfliktoloģijā un mediācijā" Mācību plāns (priekšmeti)**

Avots: Darba autores veidota tabula

Profesionālie mācību priekšmeti	Pārbaudījuma veids	Kontaktstundas		
		Teorija	Praktiskās mācības	Kopā
1.	2.	3.	4.	5.
Ievads programmā. Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības teorētiskie pamati. Mediācija kā konfliktoloģiskās palīdzības daļa	Ieskaite	16	16	32
Konfliktologa kompetences vadība	Ieskaite	16	16	32
Konfliktu izpratne	Ieskaite	16	16	32
Sistēmiska vispārējas konfliktoloģiskās palīdzības vadība	Ieskaite	16	16	32
Klientu vadība konfliktoloģiskās palīdzības procesā	Ieskaite	16	16	32
Konfliktologa kompetences izmantošana mediatora prakses veidošanā. Programmas noslēgums	Eksāmens	16	16	32
<b>Kopā</b>		96	96	192

Izglītības programmas apraksts kopumā skatāms 3.pielikumā. Programma pēc tās izstrādes LU nav ieviesta darba autorei nezināmu iemeslu dēļ, iespējams, budžeta līdzekļu trūkuma dēļ.

***Pamatnostādnes, kas izmantojamas Latvijas Republikas organizāciju, kuras pretendē uz mediatoru kvalifikācijas novērtēšanu, programmas atzīšanai.*** Mediācijas institucionalizācijas procesā noderīgas varētu būt darba autores izstrādātas *Pamatnostādnes, kas pieteikumu aizpildīšanā ievērojamas Latvijas Republikas organizācijai, kura pretendē uz mediatoru kvalifikācijas novērtēšanas programmas atzīšanu.* Šīs pamatnostādnes izstrādātas, lai nodrošinātu nepieciešamo informāciju par to, kādi kritēriji būtu iekļaujami LR likumdevēja vai valdības apstiprinātos dokumentos attiecībā uz organizācijām, kuras vēlēšies piedāvāt mediatoru kvalifikācijas novērtēšanas (sertificēšanas) programmas. Pamatnostādnes Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” izstrādājusi darba autore. Pamatnostādnes balstītas Starptautiska mediācijas institūta (Nīderlande) Neatkarīgas Sertifikācijas komisijas ieteikumos.

Pamatnostādnēs izdalīti šādi galvenie vērtējamie kritēriji:

1. Mediatora profesionālai darbībai nepieciešamās pieredzes atklāšana.
2. Zināšanu par mediāciju atklāšana.
3. Mediatora prasmju atklāšana (salīdzinājumā ar augstas kompetences kritērijiem).
4. Novērtēšanas programmas pārredzamības un caurskatāmības līmenis.
5. Programmas integritātes līmenis.
6. Vērtētāju pastāvīgas uzraudzības programmas esamība.
7. Vienlīdzības ievērošanas saistību esamība.
8. Mediācijas apmācību vai novērtējuma programmu piedāvāšana ārpus organizācijas.
9. Pieredzējušiem mediatoriem piedāvājumu mediācijas apmācību vai novērtējuma programmu esamība.

Pamatnostādnes skatāmas darba 4. pielikumā.

***Pamatnostādnes, kas ievērojamas Latvijas Republikas organizācijām, kuras pretendē uz mediatoru izglītības programmu atzīšanu.*** *Pamatnostādņu, kas pieteikumu aizpildīšanā ievērojamas Latvijas Republikas organizācijai, kura pretendē uz mediatoru kvalifikācijas novērtēšanas programmas atzīšanu,* struktūru un tajā integrētos principus darba autore izmantojusi veidojot *Pamatnostādnes, kas pieteikumu aizpildīšanā ievērojamas Latvijas Republikas Organizācijai, kura pretendē uz mediatoru izglītības programmas atzīšanu.* Šīs pamatnostādnes darbam pievienotas 5. pielikumā.

***Priekšlikumi Likumprojekta „Mediācijas likums” (Likumprojekts) nepilnību novēršanai.*** Darba autore sagatavojusi un Nodibinājuma „Konfliktoloģijas institūts” vārdā arī



LR Saeimā iesniegusi priekšlikumus Likumprojekta nepilnību novēršanai. Priekšlikumi saturiski ir vienoti ar LR TM iesniegtajiem, formas ziņā tie veidoti atšķirīgi - atbilstoši LR Saeimā praktizētajam likumprojekta satura izklāstam tabulas veidā. Priekšlikumi pilnā redakcijā skatāmi 1. pielikumā. Priekšlikumos LR Saeima un tās Juridiskā komisija aicināta uzlabot/pārstrādāt Likumprojektu, tajā no vienas puses - juridiski korekti, no otras - sabiedrībai saprotami, definējot:

1. kvalitatīva mediācijas pakalpojuma īpašības;
2. efektīva mediācijas procesa īpatnības (konkretizējot, ko dara puses, ko mediators);
3. mediatora kompetences standartus (konkrēti norādot, kāda izglītība un kāda pieredze nepieciešama profesionālās darbības veikšanai, izslēdzot no Likumprojekta normas, kas lobē nelegitīmu izglītību un praksi);
4. mediatora kvalifikācijas veidošanas īpatnības (kas, ko dara vai tiesīgs darīt, lai kvalifikācijas sistēmu vadītu; kādas kvalifikācijas personas tiesīgas piedāvāt izglītības programmas un piedalīties sertifikācijas procesos kā eksperti);
5. mediatora atbildību attiecībā ar procesa dalībniekiem (par ko mediators atbild, konkretizējot arī, par ko neatbild);
6. mediatora atbildību attiecībā ar valsts pārvaldi, kas deleģē tiesības sniegt mediācijas pakalpojumu;
7. sertificētu mediatoru padomes izveidošanas leģitīmo pamatu;
8. mediācijas pakalpojuma maksas jautājumus;
9. klientu reģistru vešanas un personu datu aizsardzības jautājumus;
10. sūdzību iesniegšanas jautājumus utt.

## 4. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas analīzes rezultātu un izstrādāto risinājumu izvērtējums

### 4.1. Analīzes rezultātu izvērtējums

Pētījuma rezultāti atklāj, ka mūsdienu speciālistu profesionālā darba kvalitātes un efektivitātes uzlabošanai nepieciešama pamatīga, plaša un dziļa, dažāda līmeņa speciālistu veikspējas, dažādu problēmu dimensijām paredzēta atbalsta sistēma. To apliecina pētījuma datos balstīts Latvijas valsts pārvaldes speciālistu darba efektivitātes izvērtējums. Izvērtējumā veikts valsts pārvaldes speciālistu faktiski veiktā darba artefaktus vērtējot dažādu nepieciešamo darba artefaktu kontekstā.

*Efektivitātes vērtējums Direktīvas 2008/52/EK noteiktā laika kontekstā.* Direktīva 2008/52/EK iniciē ES dalībvalstu mediācijas procesus un definē to mērķus. Direktīva noteikusi, ka ES valstu pārvaldēm jāievieš kvalitatīvs mediācijas pakalpojums līdz 2011. gada 21. maijam. Ieviest kvalitatīvu mediācijas pakalpojumu nozīmē izstrādāt mediācijas pakalpojuma īstenošanai nepieciešamo tiesisko regulējumu.

Latvijas valsts pārvaldes speciālisti ar šo uzdevumu nav tikuši galā. Likumprojektu „Mediācijas likums” valsts pārvaldes speciālisti gatavojuši laikā no 2008. gada līdz 2013. gadam. Dokumenta saturs ir kvantitatīvi un kvalitatīvi nepietiekams. (skatāms 2. pielikumā).

Darba zemo efektivitāti apliecina fakts, ka pēc vairāku gadu garumā ilguša darba procesa, 2012. gadā iesniedzot likumprojektu LR MK, tā saturs veidoja pāris lapu lielu apjomu. Likumprojekts, kā saturiski neatbilstošs tālākvirzīšanai, LR MK valsts sekretāru sanāksmē tika virzīts atpakaļ uz LR TM un tikai pēc tā pilnveides skatīts no jauna. Arī pat vēl pēc daudzu gadu garumā ilguša darba procesa, iesniedzot Likumprojektu LR Saeimā, Saeimas Juridiskā komisija likumprojektu atzinusi par nekvalitatīvi sagatavotu - saturiski neatbilstošu tālākvirzīšanai uz 2. lasījumu.

Likumprojekta virzība uz 2. lasījumu Saeimā tika apturēta uz salīdzinoši ilgu laiku, jo Saeimas Juridiskā komisija Likumprojektu atzina par nepietiekami kvalitatīvi sagatavotu - to kārtējo reizi bija nepieciešams uzlabot. Priekšlikumus likumprojekta uzlabošanai LR Saeimā Nodibinājuma „Konfliktoloģijas institūts” vārdā iesniedza ne tikai raksta autore, priekšlikumus iesniedza arī pats likumprojekta virzītājs, tieslietu ministrs, Saeimas Juridiskais birojs un deputāti.

Pat vēl 2014. gada sākumā Likums „Mediācijas likums” LR Saeimā nav pieņemts, kas nozīmē, ka mediācijas pakalpojumu sniedzējiem un izmantotājiem nepieciešamais regulējums Latvijas sabiedrībai nav pieejams. Likumprojekts atrodas posmā starp 2. un 3. lasījumu, tomēr

aī uz 3. lasījumu piedāvāto redakciju sabiedrības intereses un mediatoriem nepieciešamo profesionalitāti vērtējoši ekspertu skatījumā tiek atzīts par nepieņemšanu. Tas neatbilst ne pasaulē, ne ES, ne pašas Latvijas valsts pārvaldē deklarētiem profesionalitātes un labas pārvaldības principiem.

Kvantitatīvi un kvalitatīvi vājais Likumprojekts kā Latvijas valsts pārvaldes speciālistu daudzu darba gadu darba rezultāts jeb artefakts pats par sevi, arī bez speciālistu darba ekonomiskās efektivitātes paplašināta izvērtējuma, sniedz skaidru priekšstatu par mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu valsts pārvaldes speciālistu darba zemo ekonomisko un funkcionālo efektivitāti. Efektivitāte uzskatāma par objektīvi neattaisnojamu - valsts pārvaldei kā nepieciešami labam saimniekam faktiski nepieļaujami zemu.

***Efektivitātes vērtējums iedzīvotāju aptaujas, publisko interneta vietņu satura un ekspertu interviju rezultātu kontekstā.*** Izvērtējot iedzīvotāju aptaujas rezultātus, secināms, ka mediācijas institucionalizācijas process nav organizēts un vadīts atbilstoši teorētiskām nostādnēm, ekspertu ieteikumiem un pašas valsts pārvaldes deklarētiem darbības principiem. Strukturētās telefonintervijās noskaidrots, ka 92% respondentu (Rīgas iedzīvotāji) nezina, kas ir mediācija. Noskaidrojot par mediāciju informēto respondentu attieksmi pret iespēju izmantot mediāciju, 92% respondenti atzinuši, ka labprātāk izmantotu tradicionālo pieredzi un savu strīdu risināšanai izmantotu tiesas, ne mediatora palīdzību. 86% respondentu nevēlēšanos izmantot mediāciju apliecinājuši pārliecinoši, 6% sliecas domāt, ka labāk izmantotu tiesas procesu.

Minētais apliecina, ka mediācijas procesā valsts pārvalde nav pildījusi savu tiešo pienākumu – nav informējusi par mediācijas instrumentu un tā ieviešanas procesu Latvijas sabiedrību. Izpētot 2009., 2010., 2011. gadā valsts oficiālajās interneta vietnēs izvietoto informāciju, sabiedrībai pieejama informācija atrodama ļoti reti. Arī šo indikatoru kontekstā iespējams apstiprināt tēzi, ka Latvijas valsts pārvaldes mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto speciālistu profesionālā darbība uzskatāma par neefektīvu.

***Efektivitātes vērtējums Latvijas likumdevēja valsts pārvaldes darbam noteikto principu kontekstā.*** Valsts pārvaldes speciālistu profesionālo darbību mediācijas institucionalizācijas procesā iespējams vērtēt salīdzinoši, analizējot pētījuma rezultātus jeb darbības artefaktus Latvijas likumdevēja valsts pārvaldes darbam noteikto principu kontekstā (LR "Valsts pārvaldes iekārtas likums", 10.p., 11.p - LV 94 (2669), 2002). Latvijas likumdevējs noteicis, ka valsts pārvaldes speciālistiem savā darbā jāievēro vienpadsmit principi. Darba autore konstatējusi, ka mediācijas institucionalizācijas gaitā valsts pārvaldes speciālistu darbības rezultāti neatbilst valsts darbu regulējošiem principiem. Šādu pieeju

netieši akceptē arī pats likumdevējs, formāli paredzot, ka valsts pārvaldes darba principus piemēro:

- (1) interpretējot likumus un citus normatīvos aktus;
- (2) pārbaudot iestāžu un amatpersonu rīcības tiesiskumu un lietderību;
- (3) pārbaudot un novērtējot iestāžu un pārvaldes amatpersonu darba kvalitāti.

(LV 94 (2669), 2002).

Rezultātu apkopojums sniegts 4.1 tabulā.

#### **4.1. tabula. Latvijas valsts pārvaldes mediācijas institucionalizācijas procesa kvalitāti un efektivitāti ietekmējošu faktoru apkopojums**

Avots: Darba autores veidota tabula

<i>Mediācijas institucionalizācijas procesā ievērojamie principi/Valsts pārvaldes iekārtas likuma 10. panta punkti</i>	<i>Princips ievērots</i>	<i>Princips ievērots formāli</i>	<i>Princips nav ievērots</i>
(1) Valsts pārvalde ir pakļauta likumam un tiesībām. Tā darbojas normatīvajos aktos noteiktās kompetences ietvaros. Valsts pārvalde savas pilnvaras var izmantot tikai atbilstoši pilnvarojuma jēgai un mērķim.			x
(2) Valsts pārvalde savā darbībā ievēro cilvēktiesības.			x
(3) Valsts pārvalde darbojas sabiedrības interesēs. Pie sabiedrības interesēm pieder arī samērīga privātpersonas tiesību un tiesisko interešu ievērošana.			x
(4) Valsts pārvaldei, atsevišķai iestādei vai amatpersonai, īstenojot valsts pārvaldes funkcijas, nav savu interešu.			x
(5) Valsts pārvalde savā darbībā ievēro labas pārvaldības principu. Tas ietver atklātību pret privātpersonu un sabiedrību, datu aizsardzību, taisnīgu procedūru īstenošanu saprātīgā laikā un citus noteikumus, kuru mērķis ir panākt, lai valsts pārvalde ievērotu privātpersonas tiesības un tiesiskās intereses.			x
(6) Valsts pārvalde savā darbībā pastāvīgi pārbauda un uzlabo sabiedrībai sniegto pakalpojumu kvalitāti. Tās pienākums ir vienkāršot un uzlabot procedūras privātpersonas labā.			x

Tabulas turpinājums nākamajā lapaspusē

Tabulas turpinājums no iepriekšējās lapaspuses

(7) Valsts pārvaldes pienākums ir informēt sabiedrību par savu darbību. Tas attiecas it īpaši uz to sabiedrības daļu un tām privātpersonām, kuru tiesības vai tiesiskās intereses īstenotā vai plānotā darbība skar vai var skart.		x	
(8) Valsts pārvaldi organizē pēc iespējas ērti un pieejami privātpersonai. Ja informācija, kura nepieciešama pārvaldes lēmuma pieņemšanai, kas regulē publiski tiesiskās attiecības ar privātpersonu, ir citas institūcijas rīcībā, iestāde to iegūst pati, nevis pieprasa no privātpersonas.			x
(9) Valsts pārvaldi organizē, ievērojot subsidiaritātes principu.			x
(10) Valsts pārvaldi organizē pēc iespējas efektīvi. Valsts pārvaldes institucionālo sistēmu pastāvīgi pārbauda un, ja nepieciešams, pilnveido, izvērtējot arī funkciju apjomu, nepieciešamību un koncentrācijas pakāpi, normatīvā regulējuma apjomu un detalizāciju un apsverot deleģēšanas iespējas vai ārpakalpojuma izmantošanu.			x
(11) Valsts pārvalde savā darbībā ievēro arī šajā pantā neminētus tiesību principus, kuri atklāti, atvasināti un attīstīti iestāžu vai tiesu praksē, kā arī tiesību zinātnē.			x

***Efektivitātes novērtējums zinātniski atklātu un definētu mediatora darbībai nepieciešamu kompetenču kontekstā.*** Kvalitatīva mediācijas pakalpojuma sniegšanai piemērota mediatora profesionālās darbības regulējuma sagatavošana ir galvenais mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu uzdevums. Izmantojot salīdzināšanas metodi, valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības tendences iespējams vērtēt. Iespējams noskaidrot, vai Latvijas valsts pārvaldes mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītie speciālisti savā darbībā tiekušies uz mērķi, proti: vai kvalitatīvu mediācijas pakalpojumu sniegšanai pietiekams mediatoru kvalifikācijas kritēriju nodrošinājums iestrādāts Likumprojektā. Atbildes iespējams gūt, salīdzinot darba autores zinātniski atklātās un definētās mediatora darbībai nepieciešamās kompetences ar Likumprojektā nodibinātajām mediatora kompetencēm.

Likumprojekta 17.pantā noteikts, ka par valstī potenciāli praktizējošu augstākā līmeņa jeb sertificētu mediatoru var būt fiziska persona, kura:

- 1) sasniegusi 25 gadu vecumu;
- 2) saņēmusi valsts atzītu augstāko izglītību apliecinošu izglītības dokumentu;
- 3) prot valsts valodu augstākajā līmenī;
- 4) noklausījies mediatora apmācības kursu;
- 5) ieguvusi mediatora sertifikātu.

(2) Par sertificētu mediatoru nevar būt persona, kura:

- 1) neatbilst šā panta pirmās daļas prasībām;
  - 2) notiesāta par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu vai pret kuru izbeigts kriminālprocess par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu uz nereabilitējoša pamata;
  - 3) ir aizdomās turētā vai apsūdzētā krimināllietā;
  - 4) saskaņā ar tiesas spriedumu nevar nodarboties ar mediācijas pakalpojumu sniegšanu
- ( LR Saeima, 2013).

Ievērojot antīko domātāju, filozofu un mūsdienu teorētiku atziņas, darba autore izveidojusi mediators profesionālās jādūtības skaidrojumu. *Par mediatoru uzskatāma:*

1. ar garīgu gudrību un personības briedumu apveltīta persona;
2. ar autoritāti apveltīta persona;
3. ar spēju palīdzēt apveltīta persona;
4. ar problēmu un/vai strīdu risinājuma prasmi apveltīta persona;
5. ar sarunu vešanas spēju apveltīta persona;
6. ilgtspējīgu izlīgumu nodibināt spējīga persona.

Pētījuma rezultāti apliecina, ka mediācijas institucionalizācijas procesā valsts pārvaldes speciālisti nav veidojuši zinātniski pamatotu, ar nepieciešamo jēgu piepildītu, efektīvai un kvalitatīvai mediatoru profesionālās darbības vadībai paredzētu regulējumu. Pētījuma rezultātu kopums ļauj secināt, ka mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītie valsts pārvaldes speciālisti:

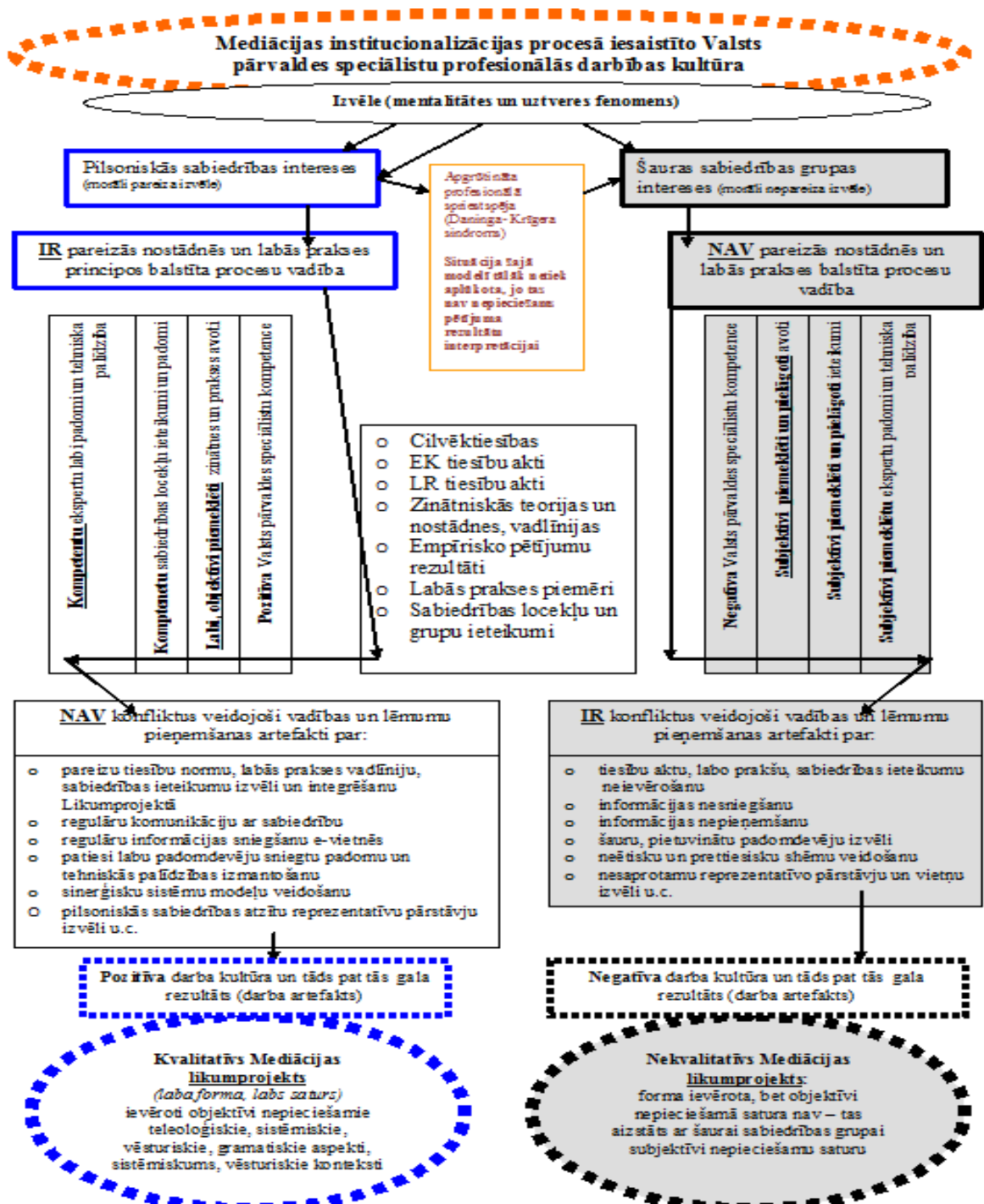
1. nav savu profesionālo darbību vadījuši kvalitatīvi un efektīvi;
2. nav veidojuši (pretojušies ekspertu ieteikumiem veidot) efektīvai un kvalitatīvai mediatoru profesionālai darbībai paredzētu tiesisko regulējumu.

Pētījuma rezultātos un secinājumos balstītu mediācijas institucionalizācijas procesa vadības un rezultātu veidošanas problēmu kopainu iespējams aplūkot 4.1. attēlā.

Attēls vērtējams, ievērojot faktu, ka valsts pārvaldes darbības principi strikti nosaka, ka valsts pārvaldes speciālistiem nav savu interešu. Ne visas citu profesiju regulējuma veidošanas kompetences iespējams apgūt pašiem valsts pārvaldes speciālistiem. Mūsdienu vadības metodes un arī valsts pārvaldes labā prakse paredz, ka valsts pārvaldes speciālisti veido darba grupas, pieaicinot kompetentus sabiedrības locekļus, kompetentus ekspertus un akadēmiskos spēkus. Tomēr nav pieļaujama ne tieša, ne netieša savu interešu lobēšana, darba grupās aicinot pietuvinātus, apšaubāmas kompetences speciālistus un ekspertus.

Attēla kreisajā malā shematiski atveidoti pozitīvu rezultātu veidojošie, objektīvi nepieciešamie mediācijas institucionalizācijas procesa elementi. Attēla labajā malā shematiski

atveidoti Latvijas mediācijas institucionalizācijas procesu faktiski raksturojošie elementi. Mediācijas institucionalizācijas procesa artefakti vērtēti, salīdzinot tos ar Valsts pārvaldes iekārtas likumā noteiktajiem valsts pārvaldes darbības mērķiem un principiem (Valsts pārvaldes iekārtas likums, 10.p.) un teorētiskajām nostādnēm, kas atklāj valstī nepieciešamo pārvaldes speciālistu profesionālās darbības saturu, veidojot mediatoru profesionālās darbības regulējumu.



4.1. attēls. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu veikspējas raksturojums (nepieciešamo un faktisko tendenču salīdzinājums)

Avots: Darba autores veidots attēls

Darba autore vērtējusi ne tikai valsts pārvaldes speciālistu profesionālās darbības efektivitāti, bet novērtējusi un atbilstoši PESTLE matricas struktūrai klasificējusi Latvijas valsts pārvaldes mediācijas institucionalizācijas procesa kvalitāti un efektivitāti ietekmējošus faktorus. Faktoru apkopojums skatāms 4.2. tabulā

**4.2. tabula. Latvijas valsts pārvaldes mediācijas institucionalizācijas procesa kvalitāti un efektivitāti ietekmējošu faktoru apkopojums**

Avots: Darba autores veidota tabula

Faktoru veidi, kas negatīvi ietekmējuši efektivitāti	Faktori, kas negatīvi ietekmējuši efektivitāti
Politiskie faktori	<p>Politiku vērtīborientācija</p> <p>Politikas veidotāju izglītība un kompetences</p> <p>Politiskais tirgus</p> <p>Neētisks politiskais lobījs</p> <p>Nozares ministru bieža maiņa</p> <p>Likumdošanas jaunrades procesa efektivitātes un kvalitātes nevērtēšana</p> <p>Politikas izpildītāju veiktspējas nesistēmiska un neefektīva vērtēšana</p> <p>Pilsoniskās sabiedrības formāla, bet ne jēgpilna iesaistīšana valsts pārvaldes procesos</p> <p>Speciālistu nepieciešamās profesionālās kapacitātes aizstāšana ar politisko</p>
Ekonomiskie faktori	<p>Sabiedrības locekļu iespēja neētiskā veidā lobēt ekonomiskās intereses</p> <p>Valsts pārvaldes vadības pieļautas speciālistu tiesības neefektīvi lietot budžeta līdzekļus</p> <p>Ekonomiskā politika, kas netiek balstīta profesionālu ekspertu ieteikumos</p>
Sociālie faktori	<p>Atšķirības potenciālo mediācijas jomas speciālistu vērtīborientācijā</p> <p>Konfliktsituācijas, kuras rada šauru personu loka pietuvināšanās varai, atņemot iespējas pārējiem sabiedrības locekļiem</p> <p>Sociālo grupu formāli deklarētas sadarbības vēlmes, kas faktiski netiek realizētas reālajā darbībā</p>

Tabulas turpinājums nākamajā lapaspusē



Tabulas turpinājums no iepriekšējās lapaspuses

Tehnoloģiskie faktori (ietilpst kā materiālas, tā nemateriālas tehnoloģijas – zināšanas, prasmes, attieksmes)	Vājā mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto personu karjeras vadības un specifiskā kompetence jeb profesionālā kapacitāte Neefektīva informācijas tehnoloģiju izmantošana Nepareizi veidota attieksme pret darba uzdevumiem un mērķiem
Legālie jeb tiesiskie faktori	Likumdevēja neparedzēts personiskas atbildības regulējums par neētisku valsts pārvaldes speciālistu rīcību Gadījumi, kad likumdevējs paredzējis personisku atbildību par neētisku valsts pārvaldes speciālistu rīcību, sankcijas netiek piemērotas Fakts, ka pašmāju un starptautisko ekspertu ieteikumi tiek pieņemti formāli, tie netiek nostiprināti normatīvajos aktos
Ekoloģiskie jeb ārējie faktori (konkrētajā gadījumā - sabiedrība kā ārējā vide)	Mākslīgi veidota plaisa starp valsts pārvaldi un sabiedrību, lai nostiprinātu šauru sabiedrības grupu intereses Neapzināti veidota (kompetences trūkumā balstīta) plaisa starp valsts pārvaldi un sabiedrību Sabiedrības uzskati, kas veido plaisu starp valsts pārvaldi un sabiedrību

#### 4.2. Izstrādāto risinājumu pamatojums

Strauju pārmaiņu laikā īpašu nozīmi un vērtību iegūst ar profesionālām kompetencēm un personības briedumu apveltīti speciālisti, kuri citiem – mazāk veiktspējīgiem speciālistiem spēj palīdzēt pārvarēt profesionālās izaugsmes un karjeras pārmaiņu grūtības. Sabiedrības informēšana dažādos veidos un formās, palīdzot tās locekļiem iegūt izdzīvošanai un dzīvošanai, tai skaitā ekonomiskajai konkurētspējai nepieciešamās izpratnes, ir valsts pārvaldes speciālistu politiskā un ideoloģiskā misija.

Neraugoties uz nepieciešamību būt par paraugu sabiedrībai, valsts pārvaldes speciālisti ir tikai un vienīgi Latvijas sabiedrības daļa - tie līdzīgi pārējiem sabiedrības locekļiem sastopas gan ar psiholoģisku krīzi, gan konkurētspēju apgrūtinājošiem fiziskiem, intelektuāliem un psiholoģiskiem šķēršļiem. Ekonomiskā krīze, haotiskās strukturālās reformas, jaunā laikmeta jaunā izglītības paradigma un tās prasības mazinājušas arī valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veiktspēju. Minētā dēļ, apgrūtināta arī 21. gadsimta prasībām atbilstoša mediācijas institucionalizācija, tai skaitā mediatoru kvalifikācijas veidošana un potenciālās veiktspējas vadība.

Kopumā, apvienojot teorētiskajā daļā aprakstītās nostādnes un empīrisko pētījumu rezultātus, atklātas Latvijas valsts mediācijas institucionalizācijas, jo īpaši mediatoru, kvalifikācijas veidošanas problēmas. Pētījumā iegūtie rezultāti un to interpretācija sniedz nepārprotamu priekšstatu par mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu nepietiekamo veikspēju. Valsts pārvaldes speciālistu veikspēju ietekmējošu faktoru analīze, savukārt, norāda uz tendenci: mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas problēmu specifika ir līdzīga Latvijas sabiedrības, arī ar valsts pārvaldes augstākā līmeņa amatpersonu veikspējas problēmu specifikai. Minētās sakarības norāda uz visu nozaru, visu līmeņu valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešamu profesionālās veikspējas attīstības un pilnveides atbalstu.

Pētījumā noskaidrotais atklāj faktus par Latvijas sabiedrības, tai skaitā valsts pārvaldes speciālistu, duālu personalitāti, kas izpaužas šādi: interese par profesionālās veikspējas un tās pašvadības kompetences uzlabošanu ir klātesoša kā emocionāla sajūta, tā tiek deklarēta kā esoša, tomēr faktiski speciālista patiesā interese jeb griba nav aktīva, kad iespēja tiek dota. Praksē speciālisti deklarēto interesi visbiežāk nerealizē pat tad, ja saņem piedāvājumu un iespēju uzlabot savas kompetences. Tas ļauj secināt, ka Latvijas iedzīvotāju, tai skaitā valsts pārvaldes un valsts augstāko amatpersonu profesionālā uzvedība atbilst zinātniski pamatotam, visā mūsdienu pasaulē spilgti izteiktam *Daninga-Krīgera stāvoklim*, kuru raksturo šādas pazīmes:

1. mūsdienu speciālistiem ir tendence pārvērtēt savu prasmju līmeni;
2. speciālisti nespēj novērtēt un patiesi atzīt prasmes, kas ir citiem;
3. speciālisti neatpazīt savu prasmju nepietiekamību;
4. speciālisti atpazīst un atzīst savu iepriekšējo prasmju trūkumu, ja viņi tiek *piespiesti* apgūt šo prasmi (Dunning at el, 2003, 83-87)

Profesionālās darbības problēmu sekas prioritāri saistāmas ar mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu mentalitātes un uztveres īpatnībām. Valsts pārvaldes speciālistu negatīvai darba kultūrai nav objektīvu iemeslu – valsts pārvaldes speciālistu rīcībā ir liels daudzums metodisko norādījumu. Tiešas, īsas, skaidras un lakoniskas norādes uz darba principiem sniedz tiesību akti. Valsts pārvaldes speciālistiem tieši saistošu likumu un MK rīkojumu normu pārkāpumi liecina par subjektīvi negatīvu attieksmi pret profesionālo pienākumu un nepieciešamo darba kultūru.

Pētījums atklāj, ka arī Latvijas sabiedrībā, tai skaitā, valsts pārvaldē un mediatoru kopienā, ir abu minēto indivīdu grupu pārstāvji. Minētā dēļ, Latvijas sabiedrības, tai skaitā, valsts pārvaldes un mediatoru, profesionālās darbības efektivitāti iespējams uzlabot ar dažādām metodēm, tās apvienojot vienotā iespēju sistēmā, bet izmantojot pēc vajadzības.

Šādu iespēju piedāvā darba autores izstrādātie risinājumi: *Vienas pieturas aģentūras* principos balstīts speciālistu profesionālās veikspējas attīstības sistēmas modelis, mediatoru izglītības un sertificēšanas procesu uzlabošanai paredzēti risinājumi, citi valsts pārvaldes un mediatoru veikspējas veidošanai un uzlabošanai paredzēti ieteikumi.

Terminu *Vienas pieturas aģentūra* valsts un pašvaldību pārvaldēs sāka lietot līdz ar modernās publiskās pārvaldes veidošanu, kas zināmā neapmierinātībā ar klasisko birokrātijas modeli nosaka nepieciešamību paaugstināt publiskās pārvaldes efektivitāti un elastību. Kopš divdesmitā gadsimta astoņdesmito gadu sākuma Eiropā un visā pasaulē šīs publiskās pārvaldes reformas ieguvušas nosaukumu *Jaunā publiskā pārvalde* (angļu val. *New Public Management*). Jaunā publiskā pārvalde aptver organizacionālo struktūru, finanšu vadības, personāla vadības un publisko pakalpojumu pilnveidošanu un raksturojas ar privātā sektora vadības metožu plašu izmantošanu valsts un pašvaldību darbībā.

Jaunās publiskās pārvaldes pamatprincipi ir:

1. Privātā sektora vadības metožu izmantošana;
2. Valsts funkciju precizēšana, pilnveidošana, dekoncentrācija un decentralizācija;
3. Politiku un menedžeru vadības norobežošana;
4. Lēmumu pieņemšanas decentralizācija finanšu vadībā un personālvadībā;
5. Vadības prasmes un efektivitātes pilnveidošana;
6. Orientācija uz rezultātu nevis procesu;
7. Orientācija uz pakalpojumu lietotāju – klientu;
8. Izpildes kontrole un novērtēšana;
9. Konkurences veicināšana (starp pakalpojuma sniedzējiem);
10. Ārpakalpojumu izmantošana;
11. Sadarbība starp publisko sektoru un privāto sektoru;
12. Horizontālās un tiešās komunikācijas attīstība;
13. Pilsoņu iesaistīšana pārvaldes lēmumu pieņemšanā;
14. Pārvaldes caurspīdīguma (atklātības) palielināšana;
15. Informācijas tehnoloģiju ieviešana.

(Vanags, 2007)

Pūķis savā darbā „Pašu valdība” gan iebilst pret normatīvismu jaunu publisko pakalpojumu kvalitātes regulēšanā (Pūķis, 2010, 404). Tomēr ES valstu mediācijas institucionalizācijas procesu pētījumi un literatūras avotu analizē atklātās zinātniskās nostādnes ir vienisprāt, apgalvojot, ka sabiedrībai un valstij nozīmīgi pakalpojumi, pie tam, ja tie saistīti ar jaunu profesionālo darbību, ir institucionalizējami. Autores pētījums, noskaidrojot Latvijas valsts pārvaldes veiktas mediācijas pakalpojuma ieviešanas detaļas, atklāj patērētāju

tiesību aizsardzības problēmas, kas rodas, ja jaunu pakalpojumu teleoloģiskā un sistēmiskā veidā nenostiprina normatīvajos aktos. Minētā dēļ arī darbs pie valsts pārvaldes pakalpojumu sistēmas veidošanai paredzēto *Vienas pieturas aģentūras* principu iedzīvināšanas ar normatīvo aktu palīdzību ir lietderīgs un atbalstāms. Nemolidzami, darbā nepieciešams veidot nevis birokrātiski formālu, bet vadoši jēgpilnu regulējumu.

Latvijas valsts pārvaldē šobrīd notiek darbs pie *Vienas pieturas aģentūras* principu ieviešanas valsts pārvaldes institūciju darbībā. Darbības mērķis ir piedāvāt iespēju sabiedrībai saņemt dažādu nepieciešamo informāciju un veikt attiecīgās administratīvās procedūras vienuviet. Valdības uzskatus par *Vienas pieturas aģentūras* principu ieviešanu valsts pārvaldē, atklāj LR MK rīkojuma Nr.342 „Par koncepciju “Vienas pieturas aģentūras principa ieviešana atbilstoši Eiropas Parlamenta un Padomes 2006.gada 12.decembra Direktīvā 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū noteiktajām prasībām” (turpmāk tekstā – koncepcija) saturs (Latvijas Vēstnesis, 2009).

Dokumentā apstiprināta Latvijas publiskās pārvaldes virzība *Vienas pieturas aģentūras* virzienā, atbilstoši Eiropas Parlamenta un Padomes 2006. gada 12. decembra Direktīvas 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū noteiktajām prasībām (LR MK, 2012). Minētie dokumenti arī turpina Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta ieceri pārskatīt un vienkāršot birokrātiskās procedūras, ieviešot elektroniskās pārvaldes pakalpojumus un elektronisko dokumentu apriti (Deklarācijas 4.1. punkts).

Minētie dokumenti izskaidro *Vienas pieturas aģentūras* principu jēgu un saistību ar valsts pārvaldes aktivitātēm. *Vienas pieturas aģentūras* principa ieviešana koncepcijas izpratnē nozīmē tādu valsts pārvaldes institūciju darba organizāciju, kas iesnieguma iesniedzējam (saimnieciskās darbības veicējam) ļauj saņemt attiecīgajā valsts pārvaldes institūcijā pieprasītos dokumentus, personīgi nevēršoties pie amatpersonas, kas izskata iesniegto iesniegumu, saskaņo to un pieņem lēmumu par pieprasīto dokumentu izsniegšanu, kā arī tādu valsts pārvaldes institūciju darba organizāciju, kas nodrošina valsts pārvaldes institūciju savstarpējo mijiedarbību saskaņā ar labas pārvaldības principu un (vai) esošajiem vienošanās dokumentiem.

Daudzos gadījumos institūciju savstarpējā sadarbība vienas atsevišķas administratīvās procedūras ietvaros, tai skaitā ar kontroles un uzraudzības dienestiem, ir nepietiekama, un atļauju saņemšanai bieži vien tiek pieprasīta informācija, kas jau atrodas citu kompetento iestāžu rīcībā. Arī valsts augstākās amatpersonas uzskata, ka nepieciešama sistēmiska pieeja, lai darba procesus institūcijās un to sadarbības modeli ar citām procedūrās iesaistītajām institūcijām optimizētu un organizētu maksimāli efektīvi. Koncepcija uzsver, ka „nodrošinot valsts pārvaldes sniegto pakalpojumu kvalitāti un samazinot izmaksas

saimnieciskās darbības veicējam, tiktu radīti apstākļi, kuros nepamatoti netērētu saimnieciskās darbības veicēja finanšu, laika un cilvēkresursus” (LR MK, 2012).

Koncepcijā piedāvājamie risinājuma varianti uzskatāmi par nozīmīgu instrumentu valsts pārvaldes institūciju darbības modernizēšanā un sakārtošanā atbilstoši *Vienas pieturas aģentūras* principam, uzlabojot valsts pārvaldes institūciju darbību un padarot to efektīvāku, orientētu uz klientu vajadzību pilnīgāku apmierināšanu. Koncepcijā līdzīgi kā darba autores pētījuma rezultātos, norādīts, ka Latvijā valsts pārvalde nedarbojas elastīgi, attīstot tādas darbības modeļus, kur informāciju un pakalpojumus var saņemt vienuviet, ar *Vienas pieturas aģentūras* punkta starpniecību.

Latvijas valsts pārvaldes speciālisti ir Latvijas sabiedrības daļa. Pētījuma rezultāti palīdz izprast mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu Latvijas valsts pārvaldes speciālistu, kā sabiedrības daļas domāšanas tendences un kompetenču uzlabošanas intereses. Rezultāti ļauj prognozēt mediatoru profesionālās darbības zemu kvalitāti, ja pietiekami augsti kvalifikācijas kritēriji netiks ietverti normatīvajos aktos. Šo dalībvalstu problēmu pamanījusi arī Eiropas Kopiena, kura jau paziņojusi, ka izstrādās ES dalībvalstīm kopējus mediatoru profesionālās darbības normas, paredzot tajās skaidri definētus kritērijus (Eiroparlaments, 2011, Eiropas Komisija, 2011, EK Juridiskā komiteja, 2012).

Lai atklātās problēmas risinātu, darba gaitā izstrādāts speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmas *Vienas pieturas* modelis (1stopPVAAS) un tā apraksts. *Vienas pieturas* modelī ietvertās speciālistu profesionālās veikspējas problēmu risināšanas iespējas paredzētas jebkuras jomas, tai skaitā, Latvijas valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru profesionālās veikspējas problēmu risināšanai un prevencijai. 1stopPVAAS iespējams izmantot valsts pārvaldes speciālistu, tai skaitā ierēdņu karjeras attīstības atbalsta vajadzībām. 1stopPVAAS koncepcija saskaņota ar principiem, kas ietverti šādos politikas un tiesību dokumentos:

1. *Latvijas nacionālais attīstības plāns 2007-2013* (apstiprināts LR Ministru kabinetā 2006. gada 4. jūlijā).
2. *Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija* (Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrijas uzdevumā izstrādā asociētā profesora Roberta Ķīļa vadītā ekspertu grupa).
3. *Koncepcija „Karjeras attīstības atbalsta sistēmas pilnveidošana”* (Apstiprināta LR Ministru kabinetā 2006. gada 29. martā).
4. *Eiropas Parlamenta un Padomes 2006. gada 12. decembra direktīva 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū noteiktajām prasībām.*

5. *Likumprojekts "Publisko pakalpojumu likums"* (tiek izstrādāts promocijas darba izstrādes periodā);
6. *Koncepciju par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi* ( apstiprināta LR Ministru kabinetā 2013.gada 19. februārī );
7. *u.c. normatīvo aktu prasībām.*

Faktu, ka Latvijas valsts pārvaldes speciālistiem akūti nepieciešams profesionālās veikspējas attīstības atbalsts, akcentē bijusī LR Valsts kancelejas darbiniece un Valsts administrācijas skolas direktore Baiba Pētersone. Pētersone runā par to, ka valsts pārvaldes speciālistu karjeras attīstības atbalsta jautājumi nav valsts politikas veidotāju redzeslokā. „Protams, ka ierēdņu apmācība nebūs prioritāte ne nākamgad, ne arī aiznākamgad. Līdz ar to ir konceptuāli jāizšķiras, vai mēs šādu funkciju saglabājam, vai mēs vispār turpmāk nemācīsimies un atstāsim to katras institūcijas un iestādes pašas ziņā. Taču ir demokrātisko, Eiropas Savienības valstu pieredze un prakse: nav tādas valsts, kur nebūtu mācību sistēmas valsts pārvaldē strādājošajiem” (Pētersone, 2011).

Pētersone skaidro, ka valsts pārvaldē tiek ieviests projekts, kas paredz ierēdņu un darbinieku novērtēšanu trīs līmeņos. Pirmās būs vispārīgās kompetences (pirmā grupa), kas ir vienādas visiem, jebkuram, kurš strādā publiskajā pārvaldē jebkurā iestādē: profesionalitāte, ētiskums, orientācija uz klientu, mācīšanās un attīstība. Šīs kompetences bija definētas arī pašreizējā novērtēšanas sistēmā.

Pārejot uz jauno amatu klasifikāciju, speciālisti, kas ir pārvaldē - finansisti, plānotāji, pakalpojumu sniedzēji, klientu apkalpotāji, kontrolētāji un inspektori sadalīti grupās, lai katrai grupai varētu definēt otrā līmeņa kompetences, kas ir specifiskas profesionālajām grupām, piemēram, dokumentu pārvaldītājiem ir nepieciešama ļoti liela precizitāte, spēja ilgstoši pildīt rutīnas darba pienākumus utt. Tās nav kompetences, kas ir izšķirošas stratēģiskajiem plānotājiem un analītiķiem. Līdz ar to otrā grupa tiek definēta un veidota atbilstoši amatu saimēm, profesijām vai to grupām. Trešais kompetenču līmenis ir papildinājums, kas nāk no iestādes, tās ir kompetences, ko tā pati var pielikt klāt, kas ir specifiski vajadzīgas šai iestādei, kurai ir valsts noteiktas funkcijas.

Pētījumā iegūtie rezultāti apliecina arī Latvijas iedzīvotāju vēlmi saņemt veikspējas attīstības pakalpojumus vienuviet. *Vienas pieturas aģentūras* principi ar labām sekmēm izmantoti pasaules publiskā un privātā sektora nozaru un organizāciju vadībā. Minētais rada pārliecību, ka arī speciālistu profesionālās veikspējas vadībai paredzētas sistēmas gan publiskajā, gan privātajā sektorā var darboties efektīvi, ja tās veidotas, izmantojot *Vienas pieturas aģentūras* principus. Diskutabls joprojām ir jautājums par nepieciešamo iespējamais atbalsta sistēmā integrējamo pamatfilozofisko uzskatu.

Zinātnes telpā atrodami daudzi, cilvēka uzvedības izpratnei, veidošanai, vadīšanai un koriģēšanai veltīti empīrisko pētījumu rezultāti un teorētiskās nostādnes. Uzvedības jomas zinātņu autoritāšu Skinera (Skinner) un Rodžera (Роджерс) uzskati veido divas krasi atšķirīgas uzvedības izpratnes paradigmas. Skinera pieeja balstīta uzskatā, ka pozitīvā veidā nepieciešams manipulēt ar personas uzvedību un tas darāms, sākotnēji noskaidrojot personas uzskatus, pēc tam tos koriģējot (Skinner, 1989). Rodžers uzskata, ka, lai efektīvi risinātu uzvedības problēmas, indivīdu nepieciešams pārliecināt un tas darāms tā, lai indivīds vēlētos atbilstoši uzvesties. Tas darāms, mācot indivīdam izprast pareizas un nepareizas uzvedības atšķirības, mācot izvēlēties starp pareizo un nepareizo, izskaidrojot arī, kāpēc viņam vajadzētu darīt to, kas ir pareizi. Rodžers uzskata, ka personai ir jābūt ar iekšēju izpratni par to, kas ir pareizi un nepareizi (Роджерс, 1994).

Darba autore, no vienas puses piekrīt abiem zinātnes ekspertiem, no otras, nepiekrīt nevienam. Autore, līdzīgi darba teorijas daļā minētajiem sistēmiskās pieejas teorētiķiem uzskata, ka visi cilvēki nav vienādi un visiem neder viena un tā pati pieeja. Ir indivīdi, kurus nepieciešams pārliecināt, bet ir arī tādi indivīdi, kuri zinot, kas ir un kas nav pareizi, privātu interešu dēļ izvēlas rīkoties nepareizi. Šāds uzskats, autoresprāt, liekams PVAAS teorētiskās koncepcijas pamatā. Par profesionālās veikspējas atbalsta sistēmā integrējamo filozofisko saturu, nākotnē būtu nepieciešams diskutēt gan zinātnes, gan prakses telpās.

Vērtējot Latvijas valsts sabiedrības profesionālo veikspēju, ārvalstīs dzīvojošais uzņēmējdarbības un vadībzinātnes jomas eksperts Ķeniņš Kings, ne tikai akcentē problēmas, bet iesaka steidzami veikt pasākumus, kas veicinātu vispārējās Latvijas sabiedrības kompetenču pilnveidi un sabiedrības motivāciju veikspēju uzlabot (Ķeniņš Kings, 2002). Šāds pamudinājums gan tiešā, gan netiešā veidā iestrādāts arī šajā darbā.

## Secinājumi un priekšlikumi

Izvērtējot promocijas darba rezultātus, secināms, ka sasniegts promocijas darba mērķis, proti: ir noskaidrotas Latvijas valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju ietekmējošas tendences un izstrādāti veikspējas attīstībai paredzēti priekšlikumi.

No veiktā pētījuma rezultātiem izriet šādi būtiskākie secinājumi:

1. **Mūsdienu speciālistu, tai skaitā valsts pārvaldes speciālistu un mediatoru, profesionālā darbība vadāma, attīstot profesionālo veikspēju un tās pašvadības kompetenci.**
2. Kompetenci veido trīs elementi: zināšanas, prasmes un attieksmes. Attieksme ir integrēta personības īpašība, kas veidojas dzīves darbības pieredzes, zināšanu apguves, pārdzīvojumu un gribas piepūles vienībā un izpaužas vērtībās, mērķos, ideālos un normās.
3. Profesionālās veikspējas pašvadība ir process, kurā pats speciālists:
  - a. plāno, organizē, vada un kontrolē savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (tiešā - ar kompetenču lietojumu saistītā profesionālās veikspējas pašvadība);
  - b. iegūst prasmes, kā plānot, organizēt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (netiešā - ar kompetenču attīstību, tai skaitā pilnveidi, saistītā profesionālās veikspējas pašvadība).
4. Profesionālās veikspējas vadība ir process, kurā cita persona palīdz speciālistam:
  - a. plānot, organizēt, vadīt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (tiešā - ar kompetenču lietojumu saistītā profesionālās veikspējas vadība);
  - b. iegūt prasmes, kā plānot, organizēt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (netiešā - ar kompetenču attīstību, tai skaitā pilnveidi, saistītā profesionālās veikspējas vadība).
5. Pagātnē praktizēto speciālista tiesību uz profesionālās veikspējas vadību mūsdienās nomaina profesionālās veikspējas pašvadības pienākums.
6. Speciālistiem, kuri veido jaunas profesijas pārstāvju, tai skaitā mediatoru, profesionālās darbības regulējumu, procesā un savas profesionālās darbības saturā nepieciešams integrēt trīs kompetenču grupas:
  - a. jaunās vispārējās profesionālās veikspējas vadības kompetences;
  - b. specifiskās pamata darbības veikšanai nepieciešamās kompetences;



- c. izpratni par jaunās profesijas saturā ietilpstošajām nepieciešamajām kompetencēm.
7. *Uz personu centrētajā* pieejā strādājošie zinātnieki aktualizē uzskatu, ka daudzas 20. gadsimtā radītās sabiedrības un organizāciju vadības teorijas mūsdienās vairs nav spējīgas pilnvērtīgi darboties, tomēr arī jauna, visus nepieciešamos aspektus vienojoša vadības teorija globālā, multikulturālā, multidisciplināri domājošā un strādājošā vidē nav iespējama.
8. **Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītie Latvijas valsts pārvaldes speciālisti: savu profesionālo darbību nav vadījuši efektīvi; nav veidojuši efektīvai un kvalitatīvai mediatoru profesionālai darbībai paredzētu tiesisko regulējumu.**
9. Latvijas valsts pārvaldē realizētajā mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto speciālistu profesionālā darbība atzīstama par neefektīvu šādu iemeslu dēļ:
- a. Direktīvas 2008/52EK noteiktajā laikā (līdz 21.05.2011) Latvijā nav ieviesta mediācija. Laikā no 2008. līdz 2013.gadam Latvijas valsts pārvaldes speciālisti nav spējuši sagatavot kvantitatīvi un kvalitatīvi pietiekamu mediatoru profesionālās darbības regulējumu jeb Likumu „Mediācijas likums”. Gan 2012., gan 2013.gadā likumprojektu par uzlabojamu atkārtoti atzinušas valsts pārvaldes speciālistu vadības institūcijas: LR MK un LR Saeima.
  - b. vadot mediācijas institucionalizācijas procesu, Latvijas valsts pārvaldes speciālisti nav darbojušies atbilstoši likumiski noteiktajiem savas profesionālās darbības principiem, tai skaitā:
    - i. nav informējuši sabiedrību par mediāciju kā jaunu, sabiedrībai nākotnē daļēji obligāti izmantojamu pakalpojumu;
    - ii. mediācijas institucionalizācijas procesā nav iesaistījuši patiesi kompetentus speciālistus;
    - iii. nav radījuši sabiedrības interesēm un ES normatīviem atbilstošu, mediatoru profesionālās darbības regulēšanai paredzētu normatīvo bāzi;
    - iv. neraugoties uz personisku un kolektīvu neiespēju paveikt uzdevumus, darbības uzlabošanai izmantojamas zinātniskas nostādnes un labās prakses ieteikumus nav izmantojuši pat tad, kad tos apkopojuši un piedāvājuši valsts pārvaldi atbalstoši eksperti.
10. Mediācijas institucionalizācijas procesa analīzes rezultāti ļauj prognozēt zemu, nākotnē iespējamu mediatoru profesionālās darbības efektivitāti un kvalitāti.
11. Latvijas valsts pārvaldē realizētajā mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto speciālistu profesionālo veiktspēju negatīvi ietekmē politiski, ekonomiski, sociāli,

- tehnoloģiski, juridiski un ekoloģiski faktori.
12. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu veikspēju uzlabotu pašu speciālistu attieksmes maiņa un mazināta formālu darbības metožu pielietošana.
  13. **Aptaujātajiem Latvijas iedzīvotājiem, valsts pārvaldes speciālistiem un rīcībpolitikas veidotājiem, nereti raksturīga vārdos deklarēta, bet faktiski nerealizēta interese par profesionālās veikspējas pilnveidi.**
  14. Mūsdienu speciālistu uzvedībai raksturīgs zinātniski pamatots, pasaulē par mūsdienām raksturīgu tendenci atzīts, *Daninga-Krīgera* stāvoklis jeb šādu pazīmju kopums:
    - a. mūsdienu speciālistiem ir tendence pārvērtēt savu prasmju līmeni;
    - b. speciālisti nespēj novērtēt un patiesi atzīt prasmes, kas ir citiem;
    - c. speciālisti neatpazīst savu prasmju nepietiekamību;
    - d. speciālisti atpazīst un atzīst savu iepriekšējo prasmju trūkumu, ja viņi tiek *piespiesti* apgūt šo prasmi.
  15. Latvijā dzīvojošu speciālistu daļas profesionālās veikspējas problēmas izpaužas kā rīcības artefakti, bet rīcību veido personu mentāli aspekti – attieksme.
  16. Valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspēju būtu iespējams uzlabot, ja notiktu valsts varas pārstāvju jeb rīcībpolitikas veidotāju attieksmes maiņa, proti, tie apzinātos speciālistu profesionālās veikspējas nozīmi organizāciju, valsts pārvaldes un visas valsts konkurētspējas kontekstā.
  17. **Latvijas valsts pārvaldes speciālistiem nepieciešams politiski vadīts un prasmīgi realizēts profesionālās veikspējas attīstībai paredzēts atbalsts.**
  18. Profesionālās veikspējas attīstības atbalsts ir vadības procesā integrējams saturs, kuru izmantojot, cita persona palīdz speciālistam:
    - a. plānot, organizēt, vadīt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (tiešā, ar kompetenču lietojumu saistītā profesionālās veikspējas vadība);
    - b. iegūt prasmes, kā plānot, organizēt un kontrolēt savu resursu (iekšējo un ārējo) efektīvu izmantošanu un vadību darba dzīves mērķu sasniegšanai (netiešā, ar kompetenču attīstību, tai skaitā, pilnveidi saistītā profesionālās veikspējas vadība).
  19. Sistēmiskās pieejas zinātnieki uzskata, ka jaunajā ekonomikas laikmetā profesionālās veikspējas attīstības atbalsta jomā nav iespējams strādāt ar vienu vai pārīs atlasītām vadības teorijām. Ir jāveido metapieeja, vienā uzglabāšanas sistēmā ievietojot visas

- teorijas - katru no tām vai vairākas dažādās kombinācijās izmantojot atbilstoši nepieciešamībai.
20. Holistiskā, *uz personu centrētā* pieeja aizvien biežāk tiek likta mūsdienu organizāciju un tās cilvēkresursu vadības pamatā.
  21. **Ilgtermiņā mūsdienu valsts pārvaldes speciālistu profesionālo veikspējas attīstību iespējams realizēt un vadīt, valsts pārvaldē izveidojot speciālistu profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēmu.**
  22. Pētījuma rezultāti apliecina, ka Latvijas iedzīvotāji vēlētos visus profesionālās veikspējas uzlabošanai paredzētos pakalpojumus saņemt vienuviet.
  23. Latvijas iedzīvotāji profesionālās veikspējas atbalsta personai – konsultantam, trenerim, supervizoram u.c. netieši, bet skaidri izvirza saprotamu un vērā ņemamu uzdevumu, proti, konsultantam vai trenerim jāprot organizēt speciālista profesionālās veikspējas pilnveides vajadzības kopumā.
  24. Profesionālās veikspējas atbalsta personai nepieciešama prasme diagnosticēt visas speciālista profesionālās veikspējas problēmas, vienkopus piedāvājot visas speciālistam nepieciešamās atbalsta iespējas.
  25. Profesionālās veikspējas atbalsta personai nepieciešams ievērot principu: “ Ko varu piedāvāt speciālistam profesionālās veikspējas problēmu atrisināšanai, to piedāvāju pats; ko nevaru vai neprotu pats, to piedāvāju, sadarbojoties ar citiem profesionālās veikspējas atbalsta jomas speciālistiem”.
  26. Speciālistu profesionālās darbības efektivitāti un kvalitāti pozitīvi ietekmētu mūsdienīga, *Vienas pieturas aģentūras* principos balstīta profesionālās veikspējas attīstības atbalsta sistēma (1stopPVAAS), kurā būtu integrētas četras funkcijas: speciālistu informēšana, izglītošana, novērtēšana, problēmu risināšana. Funkcijas iespējams apvienot, izmantojot supervīzijas metodi.

Ievērojot darba gaitā izdarītos zinātniskos un praktiskos atklājumus, darba autore izstrādājusi **priekšlikumus**, Lejup sniegts vispārējs, darba 3.daļā izstrādātos priekšlikumus papildinošu ieteikumu apkopojums.

Lai uzlabotu speciālistu profesionālo veikspēju, jebkurā organizācijā iespējams ieviest 1stopPVAAS. Modelī nepieciešams integrēt metodes un instrumentus, kas spētu veidot mūsdienīgu speciālistu profesionālās darbības saturu.

1. 1stopPVAAS iespējams izmantot:

- a. valsts pārvaldes speciālistu profesionālās veikspējas veidošanai un uzlabošanai kopumā;
  - b. mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīto valsts pārvaldes speciālistu veikspējas uzlabošanai;
  - c. mediatoru profesionālajai darbībai nepieciešamā normatīvā regulējuma satura izpratnei un veidošanai;
  - d. mediatoru profesionālās veikspējas veidošanai un uzlabošanai nākotnē;
  - e. jebkuras citas organizācijas speciālistu profesionālās veikspējas veidošanai un uzlabošanai.
2. Mediācijas jomā iesaistītu speciālistu izglītošanai iespējams izmantot darba autores izstrādātu izglītības programmu.
  3. Mediatoru izglītības un profesionālās darbības vērtēšanas kritēriji nosakāmi atbilstoši ES dalībvalstīs atzītiem *labas prakses* principiem. Piešķirot tiesības vērtēt vai izglītēt mediatorus, valsts pārvaldei nepieciešams novērtēt personas vai organizācijas, kas pretendē uz mediatoru izglītošanu un kvalifikācijas vērtēšanu.
  4. Lai radītu konkurētspējīgu mediācijas pakalpojumu un ilgtspējīgu Mediācijas likuma darbību, jau likumprojekta sagatavošanas stadijā tajā ietverami ar citiem normatīvajiem aktiem un sabiedrības interesēm saskaņoti noteikumi.

***Lai Latvijas valsts pārvalde uzlabotu sava darba efektivitāti un iegūtu lielāku sabiedrības atzinību, vēlams:***

1. normatīvo aktu jaunrades procesā ievērot ne tikai formālos kritērijus, bet arī kvalitatīvos – veidojot uz sabiedrības patiesu labumu fokusētus, jēgpilnus normatīvos aktus;
2. normatīvo aktu jaunrades procesā un darba grupās iesaistīt akadēmiski izglītotus, ilgtermiņā darba prasmes uzkrājušus, profesionāli pieredzējušus ekspertus un darba grupu locekļus;
3. pārņemot izmantošanai paredzēto ārvalstu pieredzi, izmantot uz izcilību fokusētu salīdzināšanas metodi (*benchmarking*), ar šīs metodes palīdzību izvēloties labāko un pasaulē augstu vērtēto pieredzi;
4. valsts pārvaldē izveidot informatīvu datu bāzi par personām, kas zinātniskajās, akadēmiskajās un profesionālajās vidēs pēta valsts pārvaldes problēmjaudājumus; datu bāze būtu izmantojama, valsts pārvaldes speciālistiem kopā ar ekspertiem risinot valsts pārvaldē atklātus problēmjaudājumus;

5. politiski, juridiski un finansiāli būtu atbalstāmas LR Valsts kancelejas un Valsts administrācijas skolas uzsāktās, valsts pārvaldes speciālistu veiktspējas uzlabošanai paredzētās jaunās iniciatīvas.

***Lai mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistīti Latvijas valsts pārvaldes speciālisti uzlabotu sava darba rezultātus, vēlams:***

1. likumprojekta „Mediācijas likums” jaunrades procesā ievērot likuma veidošanas mērķi, kas nav šauri privātas, bet gan plaši sabiedriskas intereses;
2. pārņemot mediācijas jomas ārvalstu pieredzi, izvēlēties labāko un pasaulē augstu vērtēto pieredzi;
3. pārskatīt mediatoru izglītības un sertifikācijas principus - par valsts atzītiem pasniedzējiem un ekspertiem amatieru vietā būtu nepieciešams izraudzīt profesionāļus ar atbilstošu kvalifikāciju.

***Autoresprāt, Latvijas izglītības un zinātnes institūcijām, tai skaitā Latvijas Universitātei,*** būtu vēlams atbalstīt jaunu zinātnisku nozaru un nostādņu *ienākšanu* Latvijas izglītības un zinātnes telpā, tai skaitā vadībzinātnē.

1. Darba autore savā promocijas darbā izmantojusi jaunas zinātnes – konfliktoloģijas - nostādnes. Konfliktoloģijas jomas zinātnē, izglītībā un praksē izveidotu iestrāžu inovatīva pārnese uz Latvijas zinātnes, izglītības un prakses *telpu*, palielinātu mūsdienīgi domājošu, izglītībā ieinteresētu personu vēlmi studēt vadībzinātnes un veikt mūsdienīgus, Latvijā un ārvalstīs atzītus pētījumus.
2. Darba autore uzskata, ka Latvijas vadībzinātnes nozares pētniecības un izglītības institūcijās vajadzētu mazināt tendenci dublēt ekonomikas zinātni, ar kvantitatīvām metodēm pētīt statistikas faktorus. Ņemot vērā 21. gadsimta, vairs ne kā industriāla, bet zināšanu laikmeta, īpatnības, vadībzinātnē vajadzētu vairāk pievērsties cilvēku domāšanas un uzvedības izpratnei, arī uzvedības vadības aspektu analīzei. To būtu iespējams darīt, pētot:
  - a. sabiedrības kā valstī dzīvojoša cilvēku kopuma, tai skaitā šī kopuma sociālo grupu, uzvedību, arī - negatīvo tendenču korekcijām nepieciešamos uzvedības vadības aspektus;
  - b. praktiskus gadījumus, noskaidrojot organizāciju un komandu locekļu uzvedību un koriģējot nepieciešamos uzvedības aspektus;
  - c. speciālistu, kā sevi apzinošu, bioloģisku, psiholoģisku un sociālu faktoru ietekmētu indivīdu, no vienas puses, un kā organizācijas dalībnieku, no otras puses, uzvedības satura un uzvedības vadības aspektus.

*Ņemot vērā šī promocijas darba ierobežojumus, darba autore par dažādu zinātnes nozaru doktorantūrās nākotnē pētīt iespējamām uzskata šādas tēmas:*

1. Likumu jaunrades procesu vadības problēmjasautājumi;
2. Valsts pārvaldes speciālistu profesionālā veiktspēja analīze: valsts institūciju vadītāju interešu un vajadzību konteksts;
3. Valsts pārvaldes speciālu profesionālo veiktspēju ietekmējoši psiholoģiski faktori u.c.

## Izmantotie avoti

### Tiesību akti

1. 1996. gada 8. augusta likums "Par atbilstības novērtēšanu" ("LV", 139 (624), 20.08.1996.; Ziņotājs, 18, 26.09.1996). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63836>
2. 1999. gada 18. marta likums "*Patērētāju tiesību aizsardzības likums*" ("LV", 104/105 (1564/1565), 01.04.1999.; Ziņotājs, 9, 06.05.1999). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=23309>
3. 2000. gada 7.septembra likums "*Valsts civildienesta likums*" ("LV", 331/333 (2242/2244), 22.09.2000.; Ziņotājs, 19, 12.10.2000). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944>
4. 2002. gada 6. jūnija likums "*Valsts pārvaldes iekārtas likums*" ("LV", 94 (2669), 21.06.2002.; Ziņotājs, 14, 25.07.2002). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=63545>
5. 2004. gada 27.oktobra *Eiropas Parlamenta un Padomes Regula (EK) Nr.2006/2004 par sadarbību starp valstu iestādēm, kas atbildīgas par tiesību aktu īstenošanu patērētāju tiesību aizsardzības jomā*. Eiropas Patērētāju Informēšanas Centrs. 2012. . Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams:  
[http://www.ptac.gov.lv/upload/normativi/regula\\_2006\\_2004.doc](http://www.ptac.gov.lv/upload/normativi/regula_2006_2004.doc)
6. 2005. gada 11. maija *Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2005/29/EK, kas attiecas uz uzņēmēju negodīgu komercpraksi iekšējā tirgū attiecībā pret patērētājiem un ar ko groza Padomes Direktīvu 84/450/EEK un Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīvas 97/7/EK, 98/27/EK un 2002/65/EK un Eiropas Parlamenta un Padomes Regulu (EK) Nr. 2006/2004("Negodīgas komercprakses direktīva")* (Dokuments attiecas uz EEZ). Eiropas Patērētāju Informēšanas Centrs. 2012. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams:  
[http://www.ecclatvia.lv/images/stories/normativi/negodigas\\_komercprakses\\_direktiva.doc](http://www.ecclatvia.lv/images/stories/normativi/negodigas_komercprakses_direktiva.doc)
7. 2006. gada 29. marta LR Ministru kabineta MK rīkojums Nr.214 "*Par koncepciju "Karjeras attīstības atbalsta sistēmas pilnveidošana"*" ("LV", 61 (3429), 18.04.2006). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams:  
<http://www.likumi.lv/doc.php?id=132990>

8. 2006. gada 4. jūlija LR Ministru kabineta noteikumi Nr.564 "Noteikumi par Latvijas Nacionālo attīstības plānu 2007.-2013.gadam". ("LV", 108 (3476), 11.07.2006). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.nap.lv/lat/na>
9. 2006. gada 1. augusta MK noteikumi Nr.631 "Kārtība, kādā piesakāms un izskatāms patērētāja prasījums par līguma noteikumiem neatbilstošu precī vai pakalpojumu" ("LV", 125 (3493), 08.08.2006). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=141276>
10. 2006. gada 12. decembra Eiropas Parlamenta un Padomes direktīva 2006/123/EK par pakalpojumiem iekšējā tirgū noteiktajām prasībām. EURLex. 2006. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:376:0036:0068:lv:PDF>
11. 2008. gada 21. maija Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīva 2008/52/EK par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās. EURLex. 2008. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0052:LV:NOT> –
12. 2009. gada 23. aprīļa Eiropas Parlamenta un Padomes direktīva 2009/22/EK par aizliegumiem saistībā ar patērētāju interešu aizsardzību (Kodificēta versija) (Dokuments attiecas uz EEZ). EURLex. 2009. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:110:0030:0036:LV:PDF>
13. 2009. gada 18. februāra LR Ministru kabineta rīkojums Nr.121 "Par koncepciju "Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā"". ("LV", 29 (4015), 20.02.2009). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=188058>
14. LR Saeimā 2010. gada 11. februārī pieņemts Likums „Iekšējā audita likums”. Latvijas Republikas tiesību akti. Elektronisks resurss [aplūkots 2013.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=253680>
15. 2010. gada 6. maija LR Ministru kabineta rīkojums Nr.253 "Par Pasākumu plānu koncepcijas "Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā" īstenošanai (2010.–2012. gadam)". ("LV", 72 (4264), 07.05.2010.). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.likumi.lv/doc.php?id=209372>
16. 2010. gada 11. janvāra LR Ministru kabineta informatīvais ziņojums par Vienas pieturas aģentūras 1. un 3. formas modeļa ieviešanas gaitu atbilstoši Eiropas Parlamenta un Padomes 2006. gada 12. decembra Direktīvā 2006/123/EK par



- pakalpojumiem iekšējā tirgū noteiktajām prasībām*. LR MK. 2010. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=3018>
17. 2011. gada 25. oktobra *Eiropas Parlamenta rezolūcija par strīdu alternatīvu izšķiršanu civillietās, komerclietās un ģimenes lietās*. Eiroparlaments. 2011. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams:  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2011-0449+0+DOC+XML+V0//LV>
  18. 2011. gada 29. novembra *Eiropas Komisijas Priekšlikums Eiropas Parlamenta un Padomes Direktīvā par alternatīvu strīdu izšķiršanu, grozījumiem Regulā (EK) Nr. 2006/2004 un Direktīvā 2009/22/EK (Direktīva par patērētāju ADR)*. Eiropas Komisija. 2011. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams:  
[http://ec.europa.eu/consumers/redress\\_cons/docs/directive\\_adr\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/redress_cons/docs/directive_adr_lv.pdf)
  19. 2012. gada 26. janvāra *likumprojekts „Mediācijas likums”*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. LR MK. 2012. Pieejams:  
<http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40240788>
  20. 2012. gada 26. janvāra *LR Likumprojekta „Mediācijas likums” sākotnējās ietekmes novērtējuma ziņojums (anotācija)*. LR MK. 2012. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40240788>
  21. 2012. gada 3. jūnija *EK Juridiskās komitejas Atzinuma projekts par priekšlikumu Eiropas Parlamenta un Padomes direktīvai par patērētāju strīdu alternatīvu izšķiršanu un grozījumiem Regulā (EK) Nr. 2006/2004 un Direktīvā 2009/22/EK (Direktīva par patērētāju ADR) (COM(2011)0793 – C7-0454/2011 – 2011/0373(COD)) 2011/0373(COD)*. EK Juridiskā komiteja - Iekšējā tirgus un patērētāju aizsardzības komitejai. Eiropas komisija. 2012. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-%2F%2FEP%2F%2FNONGML%2BCOMPARL%2BPE-486.223%2B01%2BDOC%2BPDF%2BV0%2F%2FLV>
  22. 2013. gada 19. februāra *LR MK rīkojums Nr.58 „Par Konceptiju par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi”*. Elektronisks resurss [aplūkots 2013.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=254910>

## Monogrāfijas un grāmatas

23. Agejevs, V. *Semiotika*. Rīga: Jumava: 2005. 207 lpp.
24. Анцупов, А.Я. Баклановский С.В. *Конфликтология в схемах и комментариях*. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 288 с.
25. Ašmanis, M. *Politikas teorija*. Rīga: Zvaigzne ABC, B/g. 216 lpp.
26. Balodis, R. *Valsts un baznīca*. Rīga: Nordik, 2000. 727 lpp.
27. Bards, A. Sēderkvists, J. *Netokrātija*. Rīga: Jumava, 2005. 306 lpp.
28. Barets, R. *Vērtīborientētas organizācijas izveide. Visas sistēmas kultūras transformācija*. Rīga: Biedrība „Domas spēks”, 2008. 227 lpp.
29. Barrett, R. *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1998. 248 p.
30. Bateson, G. *Mind and Nature: A Necessary Unity*. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2002. 220 p.
31. Beck, D.E. and Cowan, C.C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Cambridge, MA: Blackwell, 1996.
32. Belbin, R.M. *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. 162 p.
33. Belbins, R.M. *Darba krāsas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests, 2010. 164 lpp.
34. Boxwell R.J. *Benchmarking for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Professional Publishing. 1994. 224 p.
35. Братерский, М.В. *Экономические инструменты внешней политики*. Москва : Издательский дом Государственного Университета Высшей школы экономики, 2010. 231 с.
36. Briede, J., Groduma, M., Meņģele, L. *Administratīvā procesa vispārīgie noteikumi un administratīvais process iestādē*. Rīga: Tiesu namu aģentūra, 2003. 80 lpp.
37. Бродняк, Ю. Шансы для развития медиации в деятельности органов европейского сообщества. *Медиация – искусство разрешать конфликты*. Москва : VERTE, 2004. 283-308 с.
38. Broks, J. *Tiesības filozofija*. Rīga: Turība, 2004. 423 lpp.
39. Charmaz, K. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In: N.K.Denzin, Y.S. Lincoln(Ed) *Handbook of Qualitative Research(2nd.ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. 509-535 p.
40. Cīrulis J. *Matemātiskā loģika un kopu teorija*. Rīga: Zvaigzne ABC. 2007. 278 lpp.

41. Colaizzi, P. F. Psychological Research as the Phenomenologist Views It, in Valle, R. S.; King, M. (Eds.). *Existential Phenomenological Alternatives for Psychology*, New York: Oxford University Press. 1978. 48–71. p.
42. Coady, N., Lehman, P. *Theoretical Perspectives for Direct Social Work Practice: A Generalist-Eclectic Approach (2-d edition)*. New York: Springer Publishing Company, 2008. 556 p.
43. Cresswell, T.W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. 297 p.
44. Damasio, A. *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt Brace & Co, 1999. 384 p.
45. Dan, Y. *Confusions from the Heart*. Pan Books, 2009. 187 p.
46. De Tokvils, A. Pilsoniskā sabiedrībā nepieciešamās asociācijas. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 89-92 lpp.
47. De Tokvils, A. Pareiza izpratne par personisko labumu. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 93-94. lpp.
48. De Tokvils, A. No kāda veida despotisma jābaidās demokrātiskās valstīs. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 47-52 lpp.
49. Dovladbekova, I., Eteris, E., Zelmenis, D. *Eiropas Savienības Ekonomikas politika un Latvija*. Rīga: Rīgas Stradiņa universitāte, 2008. 349 lpp.
50. Drucker, P.F. *Manging in a Time of Great Change*. Dutton: New York. Truman Talley Books, 1995. 371 p.
51. Drucker, P.F. *The Executive in Action: Managing for Results, Innovation & Entrepreneurship, the Effective Executive*. New York: HarperBusiness, 1996.
52. Drucker, P.F. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. Elsevier, Butterworth-Heinemann Ltd., Classic Collection, 1999.
53. Džohansens, S. *Juridiskā analīze un tekstu rakstīšana*. Rīga: Tiesu namu aģentūra, 2001. 103 lpp.
54. Eglītis, V. *Ievads konstitūcijas teorijā*. Rīga: Latvijas Vēstnesis, 2006. 192 lpp.
55. Epšteins, R. *Pašlabums un konstitūcija*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 317 lpp.
56. Facione, P.A. and Facione, N.C. *Thinking and Reasoning in Human Decision Making*, The California Academic Press: Insight Assessment, 2007. 229 p.
57. Fifer R.M., Kaiser M.M. *Beating the competition: a practical guide to Benchmarking*. Washington, DC: Kaiser Associates. 1988. 176 p

58. Garleja, R. *Psiholoģijas un sociālās uzvedības aspekti ekonomikā. Struktūrloģiskās shēmas*. Rīga: Raka, 2001. 131 lpp.
59. Geertz, C. *The Interpretation of Cultures*. Basic Books: New edition edition, 1977. 480 p.
60. Giorgi, A. *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh: Duquesne University Press, 1985. 216 p.
61. Heglunds, B. *Teoloģijas vēsture*. Augsburgas institūts, 2003. 449 lpp.
62. Ховкинс, П., Шохет, Р. *Супервизия*. С-Петербург:Речь, 2002. 351 с.
63. Hutchinson, S. *Performance Management Theory and Practice*. London: CIPD Enterprises Limited, 2013. 344. p.
64. Jaques, E., Cason, K. *Human Capability: A Study of Individual Potential and Its Application*. Cason Hall & Co Pub, 1994. 165 p.
65. Jaques, E. *Requisite Organization: Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*. London: Gower, 1997.
66. Jaques, E. *Social Power and the CEO: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System*. Greenwood, 2002. 196 p.
67. Jakubaņecs, V. *Valsts jēdziens, struktūra funkcijas un formas*. Rīga: P&Ko, 2002. 128.lpp.
68. Jakubaņecs, V. *Tiesību normas*. Rīga: „P & Ko”. 2002. 222 lpp.
69. Greenhaus, J.H, Callanan, G. A., Godshalk, V.M. *Career Management, Fourth Edition blends theory, practical*. Sage Publications, 2009. 512 p.
70. Jones, S.R., Torres, V., Arminio, V. *Negotiating the Complexities of Qualitative Research in Higher Education: Fundamental Elements and Issues*. London: Routledge, 2006. 232 p.
71. *Juridiskās metodes pamati. 11 soļi tiesību normu piemērošanā*. Rakstu krājums. Dr.habil.iur., profesora Meļķiša E. zinātniskā redakcijā. Rīga: Ratio iuris, 2003. 249 lpp.
72. Kingsley, J., Davys, A., Beddoe, L. *Best Practice in Professional Supervision*. Jessica Kingsley Publishers, 2010. 256 p.
73. Kluwe, R. H. Knowledge and performance in complex problem solving. *In G. Strube & K.-F. Wender (Eds.), The cognitive psychology of knowledge*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers. 1993. 401-423 p.
74. Кочюнас, Р. Процесс супервизии: Экзистенциальный взгляд. Сборник ИГЭП и ВЕАЭТ. *Экзистенциальное измерение в консультировании и психотерапии, том 2*. Бирштонас/Вильнюс, 2005. 97-109. с.

75. Kolb, D. M. and Co. *When Talk Works: Profiles of Mediators. (Business/Management)*. Jossey-Bass: 1st edition, 1997. 544 p.
76. *Конфликт. Политика. Общество*. Сборник научных статей кафедры конфликтологии Санкт–Петербургского государственного университета. Санкт–Петербург : Издательство С–Петербургского университета, 2007. 537 с.
77. *Корпоративные конфликты*. Под ред. Семенова, А.С. и Сизова, Ю.С. Москва : YRCC, 2002. 298 с.
78. Козлов, В. *Конфликт*. Москва : Эксмо, 2009. 299 с.
79. Kropļijs, A., Raševska, M. *Kvalitatīvās pētniecības metodes sociālajās zinātnēs*. Rīga: Raķa, 2010. 190 lpp.
80. Kant, Immanuel. The Categorical Imperative. In *Questioning Matters*. Ed. Daniel Kolak, Mountain View, Calif: Mayfield Publishing Company, 2000. 547-555.pp
81. Kuhn, T. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press; 3rd edition, 1996. 226 p.
82. Кулаков, С.А. *Практикум по супервизии в консультировании и психотерапии*. Санкт–Петербург:Речь, 2002. 236 с.
83. Курбатов, В.И. *Конфликтология*. Ростов на Дону: Издательство Феникс, 2007. 445с.
84. Kvale, S. *The social construction of validity. Qualitative Inquiry*, 1995. 19-40. p.
85. Ķeniņš Kings, G. *Amerikas pieredze uzņēmumu vadībai*. Izlase. Rīga: apgāds Biznesa Partneri, 2002. 288 lpp.
86. Laķis, P. *Socioloģija. Ievads socioloģijā*. Lekciju kurss. Rīga: Zvaigzne ABC, B.g. 94 lpp.
87. Landzmane, L. *Pieaugušo karjeras vadības īpatnības strauju pārmaiņu laikā. Pieaugušo izglītība*. Rīga: RAĶA, 2012. 137.-149. lpp.
88. Ланцова, С. *Политическая конфликтология*. Санкт-Петербург:Издательство: Питер, 2008. 320 с.
89. Lipsey, M.W., and Wilson, D.B. *Practical Meta-analysis*. Sage Publications, Inc; 1 edition, 2000. 264 p.
90. Литвинский, Ю. *Синергетика в стратегии бизнеса*. Rīga: Vaidelote, 2001. 222 с.
91. Марка, Д., МакГоуэн, К. *Методология структурного анализа и проектирования*. – М.: МетаТехнология, 1993. 240 с.
92. Martin, J. *The Meaning of the 21st century a vital blueprint for ensuring our future*. Great Britain: Eden Project Books, 2006. 526 p.
93. *Медиация – искусство разрешать конфликты*. Москва : VERTE, 2004. 319 с.

94. Merriam, S.B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*(2nd ed.). San Francisco: Jossey- Bass, 2 edition, 1997. 304 p.
95. Мессмер, М. Конфликтное регулирование в качестве альтернативы судебному приговору. *Медиацция – искусство разрешать конфликты*. Москва : VERTE, 2004. 231-244. с.
96. Mills, D. S. Par individualitāti. Rīga: Biznesa augstskola Turība. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 97-107 lpp.
97. Mills, D. S. Iebildumi pret valdības iejaukšanos. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos*. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 52-54 lpp.
98. Mills, D.S. *Par brīvību*. Rīga: Tapals, 2007. 170 lpp.
99. Могилевкин, Е. А. *Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг*. Санкт–Петербург: Речь.2007. 335 с.
100. Neimanis, J. *Juridisku kāzusu risināšanas tehnika*. Rīga, zv.adv.J.Neimanis. 2004. 89 lpp.
101. Neimanis J. Publisko tiesību būtība. Ievads tiesībās. Rīga: zv.adv.J.Neimanis. 2004. 115.lpp
102. Нельсон-Джоунс, Р. *Теория и практика консультирования*. Санкт–Петербург:Питер, 2002. 413- 455. с.
103. Николис, Г., Пригожин, И. *Познание сложного*. М.: Мир, 1990. 358 с.
104. О'Коннор, Макдермотт, И. *Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем*. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 256 с.
105. Orem, D. E. *Nursing: Concepts of Practice*. St. Louis: Mosby, 2001. 542 p.
106. Ozoliņa, Ž. “Pasūtījuma zinātne” un tās pārvaldība. *Laba pārvaldība*. Ozoliņas Ž. un Reinholdes I. redakcijā, 2009. 69.–82.lpp.
107. Palys, T., Achison, C. *Research Decisions: Quantitative and Qualitative Perspectives*. Nelson College Indigenous; 4 edition, 2007. 465 p.
108. Paterson, B.L., Thorne, S.E., Canam, C., Jillings, C. *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*. Thousand Oaks, California: Sage. 2001. 162 p.
109. Patton, M.Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. NewBury Park, CA: Sage Publications, 1990.138 p.
110. Patton, W. A., McMahon, M. L. *Career Development and System*. Rotterdam/ Taipei: Sensepublishers. 2006. 231 p.

111. *Latvija. Pārskats par tautas attīstību 1999.* ANO Attīstības programma.1999. Rīga, 2000. 131.lpp
112. *Pārskats par tautas attīstību.2009.* Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts. 2009. 228.lpp.
113. Peins, T. Par valdības rašanos un mērķi. Boazs D. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos.* Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 39-46 lpp.
114. Peters, G.B. "Politicians and bureaucrats in the politics of policy-making". In.: *Lane J.E. "Bureaucracy and public choice".* London: Sage, 1987. 256.-283. lpp.
115. Picard, C.A. *The Art and Science of Mediation.* Emond Montgomery, 2004. 387 p.
116. Пикер Г. Рюкерт К. Размышления об обучении медиации. *Медиацця – искусство разрешать конфликты.* Москва : VERTE, 2004. 309-315. c
117. Platons. *Valsts.* Rīga: Zvaigzne ABC, 1977. 187 lpp.
118. Plous, S. *The Psychology of Judgement and Decision Making* New York:McGraw-Hill. 1993. 301 p.
119. Polits, K., Bukerts, G. *Sabiedrības vadības reforma. Salīdzinošā analīze.* Rīga: Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts. 2000. 350 lpp.
120. Radins, D. *Sasaisītie prāti.* Rīga: Lietusdārzs. 2006, 319 lpp.
121. Rolstadas, A. *Benchmarking: Theory and Practice.* Springer; 1 edition. 1995. 407 p.
122. Pūķis, M. *Pašu valdība.* Jelgavas tipogrāfija, 2010. 512 lpp.
123. Ralfs, F.L., Leners, R., Mičems, S., Berns, E.M. *Pasaules civilizācijas.* Rīga: Raka, 1998. 376 lpp.
124. Rawls, J. *The Law of People.* Harvard University Press, 1977. 765-766. p.
125. Reņģe, V. *Organizāciju psiholoģija.* Rīga: Kamene, 1999. 171 lpp.
126. Reņģe, V. *Sociālā psiholoģija.* Rīga: Zvaigzne ABC, 2002. 180 lpp.
127. Rifkins, Dž. *Jaunās ekonomikas laikmets.* Rīga: Jumava, 2004. 279 lpp.
128. Роджерс, К. *Взгляд на психотерапию.* Становление человека. Москва:Прогресс универс. 1994. 478 с.
129. Roe, R. A. Work performance: A multiple regulation perspective. In Cooper, C. L., Robertson I. T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* .Vol. 14.. Chichester: Wiley, 1999. 231.–335. p.
130. Reinholde, I. Pārvaldības daudzās sejas. *Laba pārvaldība.* Ozoliņas Ž. un Reinholdes I. redakcijā, 2009. 83.–99. lpp.
131. Rotbārds, M. Valsts. Boazs D. *Pasaules filozofiskā doma labklājības formulas meklējumos.* Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2006. 60-66 lpp.

132. Russel, B.H., Ryan, G.W. *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010. 480 p.
133. Sandelowski, M., Barroso, J. *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, 1 edition, 2006. 312 p.
134. Scharmer, O., Arthur, W. B., Day, J., Jaworski, J., Jung, M., Nonaka, I., Senge, P. Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds. In: *Leader to Leader*. Spring, 2002. 11-14.p.
135. Schein, E.F. *The Art of Managing Human Resources (Executive Bookshelf)*. Oxford University Press, 1987. 320 p.
136. Schein, E.F. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass; 4 edition, 2010. 464 p.
137. Seneka, A.L. *Dialogi*. Rīga : Zinātne, 2001. 366. lpp.
138. Seneka, A.L. *Vēstules Lucīlijam par ētiku*. Rīga: Zinātne, 1996. 327 lpp.
139. Senge, P., Flowers, B., Scharmer, O., Jaworski, J., *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, *Society for Organizational Learning*. Crown Business, 2008. 304 p.
140. Senge, P.M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Doubleday Publishing; 1 edition, 2008. 416 p.
141. Silverman, D. *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. 331 p.
142. Smith, J.A., Flowers, P., Larkin, M. *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory Method and Research*. London: Sage Publications, 2009. 232 p.
143. Stake, R.E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 136 p.
144. Starlings, G. *Valsts sektora pārvalde*. Rīga: Valsts administrācijas skola, 1999. 616 lpp.
145. Stehr, N. Knowledge Worlds, Governance and Democracy. *Laba pārvaldība*. Ozoliņas Ž. un Reinholdes I. redakcijā, 2009. 11.–49. lpp.
146. Светлов, В. А. *Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов*. Москва: Едиториал УРСС, 2009. 303 с.
147. Students, J.A. *Vispārīgā paidaģogija*. II. daļa. Rīga: RaKa, 1998. 224 lpp.
148. Ukolovs, V., Mass, A., Bistrjakovs, I. *Vadības teorija*. Rīga: Jumava, 2006. 246 lpp.
149. Vanags, E. *Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā*. Rīga: Latvijas Statistikas institūts, 2007. 103 lpp.



150. Wagner, R. K. Managerial problem solving. In R. J. Sternberg & P. A. Frensch (Eds.), *Complex problem solving: Principles and mechanisms*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1991. 159-183 p.
151. Venkateswara Rao, T. *Performance appraisal: theory and practice*. Vikas, 1984. 278.p.
152. Vedins, I. *Loģika*. Rīga: Avots, 2000. 519 lpp.
153. Vedins, I. *Zinātne un patiesība*. Rīga: Avots, 2008. 702 lpp.
154. Веллер, М. Социология энергоэволюционизма. Москва: Астраль, 2010. 413 с.
155. Винер, Н. *Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. 2-е издание*. М.: Наука. 1983. 344 с.
156. Vorončuka I. *Personāla vadība*. Rīga: Latvijas Universitāte. 2009. 400 lpp.
157. Yin, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Inc; 4th edition, 2008. 240 p.
158. Wilber, K. *A Brief History of Everything*. Boston: Shambhala; 2 edition, 2001. 330 p.

#### **Periodiski rakstu krājumi un konferenču tēzes**

159. Аксюмов, Б.В. Идея единой мировой цивилизации в контексте современного межцивилизационного конфликта. *Конфликтология*. Ежеквартальный научно-практический журнал №4. 2009. Санкт–Петербург : Фонд развития конфликтологии, 2009. 27-41.с.
160. Bandura, A. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Abridged from a Bandura, 'Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory or Behavioral Change', *Psychological Review*, 1997. Vol.84,191-215. p.
161. Bloch, D. P. Complexity, chaos and nonlinear dynamics: A new perspective on career development theory. *Career Development Quarterly*, 53: 2005.194-207. p.
162. Campbell, J. P., McHenry, J. J., Wise, L. L. Modeling job performance in a population of jobs. In: *Personnel Psychology*, 43(2),\_1990. 313.-333.p.
163. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E.. A theory of performance. In N. Schmitt & W.C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1993. 35-70.p.
164. Casebeer, A.L.,Verhoef, M.J.Combining qualitative and quantitative research methods: Considering the possibilities for enhancing the study of chronic diseases. *Chronic Diseases in Canada*, 1997,18.,130-135.p.

165. Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., Kruger, J. Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence. In: *Current Directions in Psychological Science*. June 2003. vol. 12 no.3. 83-87.p.
166. Freeman, B. The use and perceived effectiveness of Career Assessment Tools: A survey of high school counselors. *Journal of Career Development*, 22. 1996. 185-196.p.
167. Giorgi, A. Concerning the Possibility of Phenomenological Psychological Research, *Journal of Phenomenological Psychology* 14(1). 1983. 129–169. p.
168. Giorgi, A. The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure, *Journal of Phenomenological Psychology* 28(2). 1997. 235–260.p.
169. Harrington, T. F. The cross-cultural applicability of the Career Decision-Making System. *The Career Development Quarterly*, 39. 1991. 209-220.p.
170. Kanfer, R., Heggestad, E. D. Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 19. Greenwich, CT: JAI Press, 1997. 1.–56. p.
171. Landau, J., Mittal, M., Wieling, E. Linking Human Systems: Strengthening Individuals, Families, and Communities in the Wake of Mass Trauma. *Journal of Marital and Family Therapy*, 2008. 34(2), 193-209.p.
172. Landzmane, L. Izglītības darbinieku konkurētspējas intelektuālie un psiholoģiskie šķēršļi. *Psiholoģijas aktualitātes mūsdienų izglītībā*. Zinātnisko rakstu krājums. Strazdiņas I. redakcijā. Liepāja: Liepājas Universitāte, 2010. 69.–78.lpp.
173. Landzmane, L. Supervīzijas izmantošana karjeras attīstības atbalsta sistēmā. *LiepU zinātniskie raksti*. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2010. 73.-87. lpp.
174. Landzmane, L., Landzmanis E. Latvijas karjeras attīstības atbalsta sistēmas vadības problēmas. *LiepU zinātniskie raksti*. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2010. 87.-99. lpp.
175. Landzmane, L. Organization and Management of Mediation System: Macro-Ergonomic Aspects. *Contemporary Ergonomics and Business 2011*. Riga: University of Latvia Press. 2011.71–78. p.
176. Landzmane, L. Starptautiskās konkurētspējas konfliktoloģiskie aspekti. *LU raksti. Ekonomika. Vadības zinātne. 771. sējums*. Rīga: Latvijas Universitāte. 2011. 558.-568. lpp.
177. Landzmane, L. Organization and Management of Mediation System: Macro-Ergonomic Aspects. In: *Contemporary Ergonomics and Business 2011*. Programm&abstracts. Riga: University of Latvia Press. 2011. 46-47. p.
178. Landzmane, L. Mediācijas institucionalizācijas kultūra Latvijā. *Sabiedrība un kultūra*.

14. rakstu krājums: *Ekonomika un vadībzinātnes*. Liepāja: Liepājas Universitāte. 2012. 508- 516 lpp.
179. Landzmane, L. The Phenomenological Aspects of the Development of Qualitative Mediation Services. *Limes*. 2012. 115-127 p.
180. Landzmane L. Using Supervision for Solving Human Problem During Periods of Crises. "*Humanities and Social Sciences Latvia*". 2013. 102-113 p.
181. Landzmane L. The system-approach based result-oriented research strategy. International Scientific Conference „*Understanding socio-historical Deveelopment and Modernity: A Methodology for Social Sciences.*” Abstracts. Russia: Russian Academy of Sciences. Sociological Institute. Saint Petersburg State University. 2013. pp. 29.-34
182. Marshall, M.N. Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 1996.- 13(6), 522.- 525. p.
183. Mosten, F. Mediation and the process of family law reform. *Family and Conciliation Courts Review*, 1999/37. 429-445.p.
184. McMahon, M., & Patton, W. Using qualitative assessment in career counselling. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 2 (1), 2002. 51.-66.p.
185. Нестик, Т.А. Объективное и субъективное время как детерминанты конфликтного взаимодействия. Современная конфликтология. Пути и средства содействия развитию демократии, культуры мира и согласия. II том. *Тезиси докладов и выступления на II Международном конгрессе конфликтологов*. Санкт–Петербург : Наука, 2004. 74-77. с.
186. Orem, D. E. (1985). A concept of self-care for the rehabilitation client. *Rehabilitation Nurse*. 10(3). 1985. 33.-36.p.
187. Patton, W. A., McMahon, M. L. The systems theory framework of career development and counseling: Connecting theory and practice. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 2006.-28(2),153-166.p.
188. Pipere, A., Grabovska, R., Jonane, L. Inspiring teachers for energy education: Illustrative case study in Latvian context. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 2010. 12(1), 37-50.p.
189. Press, S. Institutionalization: Savior or saboteur of mediation. *Florida State University Law Review*, 24,1997. 903 p.
190. Schneider, S.C. National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, Volume 27, Issue 2, Summer 1988. 231– 246.p.

191. Shaw, M., Singer, L., and Povich, E. National Standards for Court-Connected Mediation Programs. *Fami& and. Conciliation Courts Reviav* Vol. 3 1 No. 2. 1993.156-225.p
192. Skinner B.F. The Behavior of Organisms at fifty. In: Skinner B.F, editor. *Recent issues in the analysis of behavior*. Columbus, OH: Merrill; 1989. pp. 121–135.
193. Степанов, Е.И. Конфликтологическая парадигма в социальное познании. Конфликты в обществе. *Материалы международной конференции 17–20 апреля 2004 года. Санкт–Петербург* : Наука, 2004. 264 стр.
194. Storey, J. and Bacon, N., with J.Edmonds and P.Wyatt, ‘The „New Agenda” and Human Resource Management: A Roundtable Discussion with John Edmonds’, *Human Resource Management Journal* (1993), 4, 1, 63-70.p.
195. Timulak, L. Meta-analysis of qualitative studies: a tool for reviewing qualitative research findings in psychotherapy. *Psychotherapy Research*. 2009 Jul;19(4-5),591-600.p.

#### **Elektroniskie informācijas avoti**

196. *ADR and the courts. ADR research. ADRnow*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.adrnow.org.uk/go/SubSection\\_40.html](http://www.adrnow.org.uk/go/SubSection_40.html)
197. *Alternative dispute resolution. General Information European Judicial Network in civil and comercial matters*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_gen\\_en.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_gen_en.htm)
198. Aristotle. *Politics*. The University of Adelaide. eBooks@Adelaide 2007. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://ebooks.adelaide.edu.au/a/aristotle/a8po/>
199. Aristotle. *Methaphysics*. eBooks@Adelaide 2007. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://ebooks.adelaide.edu.au/a/aristotle/metaphysics/>
200. Byrne, M. *Sampling for qualitative research. AORN Journal*. February, 2001. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0FSL/is\\_2\\_73/ai\\_70871448/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FSL/is_2_73/ai_70871448/)
201. *Business ADR*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.cfdp.org/med\\_procl.htm](http://www.cfdp.org/med_procl.htm)
202. *Conflict management systems*. International Mediation Institute. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://imimmediation.org/conflict-management-systems>

203. *Eiropas Mediatoru Rīcības kodekss*. Brisele, EK atbalstīta konference 2004. gada 2.jūlijs. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_lv.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_lv.pdf)
204. *Eiropas labas administratīvās prakses kodekss*. Eiropas ombuds. Luksemburga: Eiropas Kopienų Oficiālo publikāciju birojs. 2005. gads. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.ombudsman.europa.eu/lv/resources/code.faces>
205. *Eiropas Parlamenta un Padomes 2009.gada septembra ziņojums Direktīvai par pakalpojumiem iekšējā tirgū. ESF projekts „Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības administratīvās kapacitātes stiprināšana” 4.2.aktivitāte „Normatīvo aktu un politikas dokumentu ekspertīze” Eiropas Savienības normatīvo aktu un politikas dokumentu ekspertīze*. Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība. 2009. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.lbas.lv/upload/stuff/201003/ekspertize\\_septembris\\_2009.pdf](http://www.lbas.lv/upload/stuff/201003/ekspertize_septembris_2009.pdf)
206. *Eiropas tiesiskās sadarbības atlants civillietās*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/justice\\_home/judicialatlascivil/html/me\\_information\\_lv.htm](http://ec.europa.eu/justice_home/judicialatlascivil/html/me_information_lv.htm)
207. *Europa. Informācijas meklētājs*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?page=1>
208. *Eiropas Komisija rīkojas, lai uzlabotu piekļuvi tiesu iestādēm pārrobežu strīdos*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/919&format=HTML&aged=0&language=LV&guiLanguage=en>
209. Folger, J. P., Della Noce, D. J., & Antes, J. A. *A benchmarking studyo family, civilandcitizen dispute mediation programs in Florida (Conducted for Florida’s Dispute Resolution Center)*, 2001. Available from the Institute for the Study of Conflict Transformation. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.transformativemediation.org/publi~ations>
210. *General information. International ADR Register*. International ADR Register. 2012. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.adr-register.com/wp-content/uploads/2012/02/INTADRREG-General-information-ADR-Register-INT-V.3.February.2012.pdf>
211. *Informācija par „ES 2020” stratēģiju*. LR Ekonomikas ministrija. 2010. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.em.gov.lv/images/modules/items/ES2020\\_info\(1\).pdf](http://www.em.gov.lv/images/modules/items/ES2020_info(1).pdf).

212. *Investment Climate. ADR Laws and Regulations. Alternative Dispute Resolution*. International Finance Corporation, The World Bank, Multilateral Investment Guarantee Agency. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/regulatory-simplification/debt-resolution-and-business-exit/adr-laws-and-regulations.cfm> un <https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/regulatory-simplification/alternative-dispute-resolution/>
213. *Kvalitātes vadība*. LR MK oficiālā vietne. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/>
214. *Laba pārvaldība*. Latvijas Tiesībsargs. Rīga. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.tiesibsargs.lv/lat/laba\\_parvaldiba/](http://www.tiesibsargs.lv/lat/laba_parvaldiba/)
215. *Learn About Mediation*. Mediation.com. [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.mediation.com/articles.aspx>
216. *Legal professions. General Information*. European Judicial Network in civil and commercial matters. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://ec.europa.eu/civiljustice/legal\\_prof/legal\\_prof\\_gen\\_en.htm](http://ec.europa.eu/civiljustice/legal_prof/legal_prof_gen_en.htm)
217. *Piecos novados uzsāk vienas pieturas aģentūras pilotprojektu*. Portāls LETA. Elektronisks resurss [aplūkots 2014.gada 1.janvārī]. Pieejams: <http://www.leta.lv/>
218. Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
219. Negi, V.S. *Cultural Challenges in Cross Border Mediation*. Legal research, LLRX. 2007. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.llrx.com/features/crossbordermediation.htm>
220. Par mums. Nodibinājuma „Kinfliktoloģijas institūts” oficiālā vietne. Elektronisks resurss [aplūkots 2014.gada 1.janvārī]. Pieejams: <http://www.conflictology.lv/>
221. Pētersone, B. *Nav valsts, kur nebūtu mācību sistēmas valsts pārvaldē strādājošajiem* (21. februāris (2011) | LV.LV). Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.lvportals.lv/index.php?menu=doc&sub=&id=226069>
222. *Pētījums „Augstāko un profesionālo mācību iestāžu absolventu profesionālā darbība pēc mācību beigšanas”*. Rīga:LU, LU aģentūras FSI, SIA Baltkonsults. 2007. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://izm.gov.lv/upload\\_file/jaunatne/petijumi/augst\\_prof\\_nodarbinatiba.pdf](http://izm.gov.lv/upload_file/jaunatne/petijumi/augst_prof_nodarbinatiba.pdf)
223. *Pētījums „Detalizēts darbaspēka un darba tirgus pētījums tautsaimniecības sektoros”*. Rīga:LU. 2007. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams:

- [http://www.lm.gov.lv/upload/darba\\_tirgus/darba\\_tirgus/petijumi/darbaspeka\\_darba\\_tirgus.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/darba_tirgus/darba_tirgus/petijumi/darbaspeka_darba_tirgus.pdf)Skatīts:01.02.2011.
224. Plato. *The Statesman*. eBooks@Adelaide, 2004. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://ebooks.adelaide.edu.au/p/plato/p71st/index.html>
225. *Promoting VET-business cooperation and partnerships in vocational education and training*. Statement by Directors General for Vocational Training and European Social Partners convened in Copenhagen on 23. - 24. April 2012. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.uvm.dk/aktuelt/~UVM-DK/Content/News/Udd/Erhvervs/2012/Apr/~media/UVM/Filer/Udd/Erhverv/PDF12/120426%20Statement%20Directors%20General%20for%20Vocational%20Training%20and%20European%20Social%20Partners.ashx>
226. *Publications. Arbitration and mediation centre. World Intellectual Property Organization*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.wipo.int/amc/en/publications/>
227. Ravinda, G. *Institutionalizing mediation in India. Resolutions,2002*. 10. Retrieved January 28,2004. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.courts.state.va.us/drs/resolutions/june2002/institutionalizing.html>
228. Ready, K. Case Study 5 . *Working Culture*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.workingculture.net/>
229. *Report. Alternative dispute resolution: mediation and conciliation. Ireland: Law Reform Commission. November 2010*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.lawreform.ie/\\_fileupload/Reports/r98ADR.pdf](http://www.lawreform.ie/_fileupload/Reports/r98ADR.pdf)
230. *Supervision of Instruction - The History of Supervision, Roles and Responsibilities of Supervisors, Issues Trends and Controversies - Teachers, School, Students, Learning, Curriculum, and Teaching. ThinkWell Limited*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://education.stateuniversity.com/pages/2472/Supervision-Instruction.html#ixzz1PF39JvGd>
231. *Tiesības. Cilviltiesības. Eiropas Komisija*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://ec.europa.eu/justice/civil/>
232. *Valdības funkciju klasifikācija; Nomenklatūra*. Eurostat. 1999. Apvienoto Nāciju Organizācija. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: (<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regct.asp?Lg=1>)
233. *Visu mūžu pieejama konsultēšana karjeras izvēlē (Konsultēšana): politikas un sistēmas uzlabošana*. CEDEFOP, 2005. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: [http://www.piaa.gov.lv/Euroguidance/kipnis/inf\\_materiali/inf\\_materiali.htm](http://www.piaa.gov.lv/Euroguidance/kipnis/inf_materiali/inf_materiali.htm)

234. *Welcome to Human Resources at UC Berkeley*. UC Berkeley.2012. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://hrweb.berkeley.edu/>
235. *Worldwide leader in online mediation software - Innovate, Mediate, Accelerate*. Elektronisks resurss [aplūkots 2012.gada 25.maijā]. Pieejams: <http://www.juripax.com/EN/home.php?tra=ggladw>



## PATEICĪBA

- Latvijas Universitātei
- ESF un projektiem „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē” un „Atbalsts doktora studijām Latvijas Universitātē - 2”
- zinātniskā darba vadītājam profesoram, Dr.phys. A.Kangro un zinātniskajai konsultantei profesorei, Dr.oec. I.Vorončukai
- LU zinātniskajiem ekspertiem - asoc. profesoram, Dr.oec. U.Rozevskim, profesorei, Dr.oec. E. Šumilo, asoc. profesorei, Dr.oec. I.Vilkai
- Recenzentiem - profesorei, Dr.oec. T.Volkovai, profesoram, Dr.oec. K.Didenko, profesorei, Dr.oec. M.Živiterei
- doktorantūras skolas „Valsts tautsaimniecības starptautiskās konkurētspējas nodrošināšana” vadītājam profesoram, Dr.oec. R.Škaparam un sekretāram, docentam Dr.oec. J.Priedem
- pasniedzējiem, kuri Latvijas Universitātes doktorantiem palīdzēja kļūt zinošākiem, prasmīgākiem, kompetentākiem
- Nodibinājuma „Konfliktoloģijas institūts” valdei, ekspertiem un brīvprātīgajiem palīgiem
- ģimenes locekļiem un tuviekiem, kuri palīdzēja promocijas darba tapšanā

# LATVIJAS UNIVERSITĀTE



**Ligita Landzmane**

**Promocijas darba  
VALSTS PĀRVALDES SPECIĀLISTU  
PROFESIONĀLĀS VEIKTSPĒJAS VADĪBA:  
MEDIĀCIJAS INSTITUCIONALIZĀCIJAS  
KONTEKSTS**

**pielikumi**

Rīga, 2014

## 1. pielikums

**Līgas Landzmanes izstrādāti un Nodibinājuma „Konfliktoloģijas institūts”  
vārdā LR Saeimā iesniegti priekšlikumi Likumprojekta „Mediācijas likums” kvalitātes uzlabošanai  
(priekšlikumu mērķis – aicināt likumdevēju Likumprojektā ietvert un atbalsēt Latvijas sabiedrības intereses un vajadzības)**

Priekšlikumu ievadā sniegts skaidrojums ērtākai priekšlikumu satura caurlūkošanai:

1. Iekrāsojumi kolonnā „Pirmā lasījuma redakcija” norāda uz teksta daļu, kura tiek piedāvāta grozīt.
2. Iekrāsojumi kolonnā „Ieteiktie grozījumi un papildinājumi” norāda uz tekstu, kas ieteikts kā: 1) grozījumi un 2) papildinājumi
3. Kolonnā „Ieteiktie grozījumi un papildinājumi” ieteikto papildinājumu vieta nav iezīmēta kolonnā „Pirmā lasījuma redakcija”
4. Kolonnas „Grozījumu pamatojums” tekstā lietoti šādi saīsinājumi:
  - Eiropas Parlamenta un Padomes direktīva 2008/52 EK Par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās - Direktīva
  - Eiropas mediatoru rīcības kodekss – Ētikas kodekss
  - Likumprojekts „Mediācijas likums” – Likumprojekts
  - Likums „Mediācijas likums” – Likums
  - Konceptija „Mediācijas ieviešana civiltiesisku strīdu risināšanā” – Konceptija
  -

<i>Pirmā lasījuma redakcija</i>	<i>Ieteiktie grozījumi un papildinājumi</i>	<i>Grozījumu pamatojums</i>
<b>I nodaļa</b>		
<b>Vispārīgie noteikumi</b>		
<b>1.pants. Likumā lietotie termini</b>  Likumā ir lietoti šādi termini:  1) <b>mediācija</b> – strukturēts brīvprātīgas sadarbības process, kurā puses cenšas panākt	Izteikt 1.panta 9.punktu jaunā redakcijā Uzskatīt 9.10. un 11. punktus par 10.11. un 12.punktiem Izteikt 1.panta 1.- 11. punktus (izņemot 1.un 6.punktu) jaunā redakcijā	

<p>savstarpēji pieņemamu vienošanos savu domstarpību atrisināšanai ar mediatora starpniecību;</p> <p>2) <b>mediators</b> – mediācijas vadītājs;</p> <p>3) <b>pusēs</b> – personas, kuras vēlas domstarpību risināt, izmantojot mediāciju;</p> <p>4) <b>mediācijas dalībnieki</b> – puses un personas, par kuru dalību mediācijā puses ir vienojušās;</p> <p>5) <b>mediācijas līgums</b> – starp pusēm noslēgts līgums par mediācijas izmantošanu, ko var noformēt kā atsevišķu rakstisku dokumentu;</p> <p>6) <b>līgums ar mediatoru</b> – starp pusēm un mediatoru noslēgts rakstisks līgums par mediācijas izmantošanu;</p> <p>7) <b>apliecinājums par mediācijas rezultātu</b> – mediatora izsniegts rakstisks dokuments, kas šajā likumā noteiktajos gadījumos apliecina mediācijas izbeigšanos ar pušu vienošanos vai bez pušu vienošanās;</p> <p>8) <b>vienošanās</b> – mediācijas rezultāts, ar kuru puses atrisina savas domstarpības un kuru var noformēt kā atsevišķu rakstisku dokumentu;</p>	<p>2) <b>mediators</b> – trešā persona, kura ir lūgta efektīvi, objektīvi un kompetenti veikt mediāciju;</p> <p>5) <b>vienošanās par mediāciju</b> – starp pusēm veikta mutiska noruna par mediācijas izmantošanu;</p> <p>7) <b>apliecinājums par mediācijas rezultātu</b> – mediatora izsniegts rakstisks apliecinājums, par mediācijas izbeigšanu ar norādi, kādā stadijā mediācija izbeigta;</p> <p>8) <b>mediācijas darījums</b> – mediācijas rezultāts, kas izpaužas kā starp pusēm mutiski</p>	<p>2) Mediatora specifisko būtību būtu nepieciešams formulēt skaidrāk. Skaidrāks ir Direktīvā 2008/52 lietotais formulējums</p> <p>5) Likumprojekta pirmā lasījuma redakcijā lietotie termini „mediācijas līgums” un „līgums par mediāciju” ir pārāk līdzīgi - tie radīs pārpratumus to lietojumā. Bez tam, pārpratumus mazinātu arī mutiskas un rakstiskas vienošanās izvēles un obligātuma konkrētāka nošķiršana.</p> <p>7) Lai izvairītos no pušu pretenzijas pret mediatoru nākotnē, arī lai aizsargātu mediācijas pakalpojuma saņēmēju tiesības, apliecinājums par mediācijas rezultātu būtu izsniedzams <b>visos</b> gadījumos – ne tika atsevišķos gadījumos</p> <p>8) Likumprojekta pirmā lasījuma redakcija terminoloģijā termins „vienošanās” atkārtojas – tas radīs pārpratumus terminu lietojumā. Terminu „vienošanās” iespējams aizstāt ar terminu „mediācijas darījums”. Termins „darījums” ir labi zināma tiesību zinātnes kategorija (Tiesiskais darījums ir atļautā kārtā izdarīta darbība tiesisko attiecību nodibināšanai,</p>
--	--	---

<p><b>9) sertifikāts</b> – dokuments, kas izsniegts uz šā likuma pamata un apliecina sertificēta mediatora kvalifikāciju;</p> <p><b>10) sertificēts mediators</b> – mediators, kurš normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā ir apguvis mediāciju un saņēmis sertifikātu, kas</p>	<p><b>norunāti mediācijas izbeigšanas noteikumi;</b></p> <p><b>9) mediācijas līgums</b> – mediatora, pušu vai to aicinātas personas rakstiski noformēts dokuments vai dokumentu kopums, kurā fiksēti mediācijas izbeigšanas noteikumi.</p> <p><b>10) sertifikāts</b> – dokuments, kas izsniegts uz šā likuma pamata un apliecina sertificēta tiesu mediatora kvalifikāciju;</p>	<p>pārgrozīšanai vai izbeigšanai (CL 1403. p.)</p> <p>Ņemot vērā 5.) – 9.) grozījumus, veidotos šāda sistēmiska un loģiska terminu kopa:</p> <p>5) <b>vienošanās par mediāciju</b> – <u>starp pusēm</u> veikta <u>mutiska noruna</u> par mediācijas izmantošanu;</p> <p>6) <b>līgums ar mediatoru</b> – <u>starp pusēm un mediatoru</u> noslēgts <u>rakstisks līgums</u> par mediācijas izmantošanu;</p> <p>7) <b>apliecinājums par mediācijas rezultātu</b> – <u>mediatora izsniegts rakstisks apliecinājums</u>, par mediācijas izbeigšanu ar norādi, kādā stadijā mediācija izbeigta;</p> <p>8) <b>mediācijas darījums</b> – mediācijas rezultāts, kas izpaužas kā <u>starp pusēm mutiski norunāti</u> mediācijas izbeigšanas noteikumi;</p> <p>9) <b>mediācijas līgums</b> – <u>mediatora, pušu vai to aicinātas personas rakstiski noformēts dokuments</u> vai dokumentu kopums, kur fiksēti mediācijas izbeigšanas noteikumi.</p> <p>9), 10) un 11) formulējums grozīts, ņemot vērā faktu, ka grozījumi paredz divu veidu mediatoru darbību, nošķirot parastu mediatoru un sertificētu tiesu mediatoru darbību . 9), 10) un 11) grozījumu pamatojuma apraksts skatāms pie grozījumu priekšlikumu 17.panta pamatojuma.</p>
--	---	---

<p>rada tiesību tikt iekļautam sertificētu mediatoru sarakstā;</p> <p><b>11) sertificētu mediatoru saraksts</b> – saraksts, kurā ietverta informācija par <b>praktizējošiem</b> sertificētiem mediatoriem, viņu sertifikātu un kompetenci.</p>	<p><b>11) sertificēts tiesu mediators</b> – mediators, kurš atbilst šajā likumā noteiktām kvalifikācijas prasībām un saņēmis sertifikātu, kas rada tiesību tikt iekļautam sertificētu <b>tiesu</b> mediatoru sarakstā;</p> <p><b>12) sertificētu tiesu mediatoru saraksts</b> – saraksts, kurā ietverta informācija par sertificētiem mediatoriem, viņu sertifikātu, kompetenci <b>un prakses vietu</b>.</p>	<p>12) papildinājums par prakses vietu ievietots, lai izvairītos no līdzšinējās prakses, kad mediācija tiek veikta mediāciju degradējošās vietās: atpūtas telpās pie maziem žurnālu galdiņiem, birojos vai gaitenēs - nenorobežotās darba vietās u.c. Mediatoram, līdzīgi notāram advokātam u.c. ir jābūt savai prakses vietai – prakses vieta nevis deklarātīvs apgalvojums par praktizēšanu arī noteiks vai mediators ir vai nav praktizējošs.</p>
<p><b>II nodaļa</b></p> <p><b>Mediācijas pamatprincipi</b></p>		
	<p>Papildināt II.nodaļu ar 3.pantu šādā redakcijā:</p> <p><b>3.pants. Kvalitāte</b></p> <p>Mediators personīgi atbild par efektīvi, objektīvi un kompetenti veiktu mediāciju, un regulāru savas kvalifikācijas pilnveidi.</p> <p>Attiecīgi turpinājumā precizēt un mainīt pantu numerāciju</p>	<p>Direktīvā un Ētikas kodeksā īpaši uzsvērts dalībvalstu pienākums nodrošināt kvalitatīvu mediācijas pakalpojumu. Direktīvā, Ētikas kodeksā, Anotācijā u.c. Likumprojektu saistošos dokumentos akcentēta mediatora darbības specifika - efektīvi, objektīvi un kompetenti veikt mediāciju. Kvalitātes princips saistošajos ES dokumentos likts kā visbūtiskākais - pirms citiem mediācijas principiem.</p> <p>Likumprojektā kvalitātes princips nav iestrādāts. Minētā dēļ likumprojekts papildināms ar jaunu pantu, secīgi koriģējot turpmāko pantu numerāciju.</p>
<p><b>3.pants. Brīvprātība</b></p> <p>Pusēm ir tiesības brīvi lemt par piedalīšanos mediācijā, mediācijas uzsākšanu,</p>	<p>Uzskatīt 3.pantu par 4.pantu. Izteikt 4.pantu šādā redakcijā:</p> <p>Pusēm ir tiesības brīvi lemt par piedalīšanos mediācijā, mediācijas uzsākšanu, mediatora izvēli, mediācijas norisi mediatora</p>	<p>Skatīt 1.panta 8. punkta grozījumu pamatojumu - terminu „vienošanās” nepieciešams aizstāt ar terminu „mediācijas darījums”</p>

<p>mediatora izvēli, mediācijas norisi mediatora noteiktajās robežās, mediācijas pārtraukšanu un izbeigšanu ar vienošanās noslēgšanu vai bez tās.</p>	<p>noteiktajās robežās, mediācijas pārtraukšanu un izbeigšanu ar mediācijas darījuma noslēgšanu vai bez tās.</p>	
<p><b>4.pants. Konfidencialitāte</b></p> <p>(1) Informācija, kas iegūta mediācijā vai ir ar to saistīta, ir konfidenciāla, ja vien puses nav vienojušās citādi.</p> <p>(2) Mediators pusei neizpauž otras puses sniegto informāciju, ja otra puse tam nav piekritusi.</p> <p>(3) Mediatoru aizliegts nopratināt kā liecinieku par faktiem, kas viņam kļuvuši zināmi mediācijā vai ir ar to saistīti. Mediācijas dalībniekiem ir tiesības atteikties liecināt par faktiem, kas viņiem kļuvuši zināmi mediācijā vai ir ar to saistīti.</p> <p>(4) Šis pants neattiecas uz gadījumiem, ja:</p> <p>1) šāda informācija nepieciešama tiesību aizsardzības un tiesu varas institūcijām atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei;</p> <p>2) tās izpaušana ir nepieciešama, lai nodrošinātu bērna tiesību vai interešu aizsardzību, kā arī novērstu kaitējumu personas fiziskai vai psiholoģiskai integritātei;</p> <p>3) mediācijā panāktas vienošanās satura izpaušana ir vajadzīga, lai īstenotu vai izpildītu</p>	<p>Uzskatīt 4.pantu par 5.pantu. Izteikt 5.panta 4 punkta 3.apakšpunktu šādā redakcijā:</p> <p>3) mediācijā noslēgtā darījuma satura izpaušana ir vajadzīga, lai īstenotu vai izpildītu konkrēto vienošanos.</p>	<p>Skatīt 1.panta 8. punkta grozījumu pamatojumu - terminu „vienošanās” nepieciešams aizstāt ar terminu „mediācijas darījums”</p>

konkrēto vienošanos.		
<p><b>5.pants. Pušu vienlīdzība un sadarbība</b></p> <p>Pusēm ir tiesības uz vienādu iespēju un tiesību nodrošināšanu mediācijā. Puses pieņem lēmumus sadarbības rezultātā.</p>	Uzskatīt 5.pantu par 6.pantu.	
<p><b>6.pants. Mediatora neitralitāte un neieinteresētība</b></p> <p>(1) Mediatoram ir neitrāla attieksme pret pusēm, ļaujot pusēm pašām panākt savstarpēji pieņemamu vienošanos. Mediators ir personiski neieinteresēts konkrētajā mediācijas iznākumā.</p> <p>(2) Mediators nekavējoties paziņo pusēm visus apstākļus, kas var ietekmēt mediatora neitralitāti vai neieinteresētību. Šāds pienākums uz mediatoru attiecas visas mediācijas ietvaros. Mediators ir tiesīgs uzsākt vai arī turpināt jau iesāktu mediāciju, ja puses tam piekrīt.</p>	<p>Uzskatīt 6.pantu par 7.pantu. Izteikt 7.panta 1. punktu šādā redakcijā:</p> <p>(1) Mediatoram ir neitrāla attieksme pret pusēm, ļaujot pusēm pašām panākt savstarpēji pieņemamu mediācijas darījumu. Mediators ir personiski neieinteresēts konkrētajā mediācijas iznākumā</p>	Skatīt 1.panta 8. punkta grozījumu pamatojumu - terminu „vienošanās” nepieciešams aizstāt ar terminu „mediācijas darījums”
<p style="text-align: center;"><b>III nodaļa</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mediācijas process</b></p>		
<p><b>7.pants. Mediācijas līgums</b></p> <p>(1) Puses var mutiski vai rakstiski vienoties par mediācijas izmantošanu, lai risinātu domstarpības, kas jau radušās vai var rasties nākotnē. Minēto vienošanos kā atsevišķu</p>	<p>Uzskatīt 7.panta par 8.pantu. Izteikt 8.panta virsrakstu, 2. punkta 2.apakšpunktu un 4. punktu šādā redakcijā:</p> <p style="text-align: center;"><b>8.pants. Vienošanās par mediāciju</b></p>	Skatīt 1.panta 5.-9. punktu grozījumu pamatojumu .



<p>noteikumu (mediācijas klauzulu) var ietvert jebkurā rakstiskā līgumā.</p> <p>(2) Ja puses līgumā ir ietvērušas mediācijas klauzulu, prasības pieteikumu tiesā var iesniegt šādos gadījumos:</p> <p>1) priekšlikums risināt domstarpības, izmantojot mediāciju, ir noraidīts;</p> <p>2) mediācija izbeigusies bez vienošanās, ko apliecina mediatora sastādīts rakstisks apliecinājums.</p> <p>(3) Priekšlikums risināt domstarpības, izmantojot mediāciju, uzskatāms par noraidītu, ja netiek saņemta otras puses piekrišana. Ja puses nav vienojušās citādi, termiņš, lai dotu piekrišanu, ir 30 dienas no mediācijas izmantošanas priekšlikuma nosūtīšanas dienas.</p> <p>(4) Ja piekrišana mediācijai saņemta, bet puses nevar vienoties par mediatoru vai citiem jautājumiem un tādēļ līgums ar mediatoru netiek noslēgts 30 dienu laikā no piekrišanas saņemšanas, puse pirms prasības celšanas tiesā lūdz biedrību "Mediācijas padome" (turpmāk – Mediācijas padome) noteikt mediatoru. Mediācijas padome 10 dienu laikā no lūguma saņemšanas izvēlas mediatoru no sertificētu mediatoru saraksta un paziņo pusēm mediatora vārdu, uzvārdu, tālruna numuru, kā arī vietu un laiku līguma noslēgšanai ar mediatoru. Minētā līguma noslēgšanas termiņš ir 14 dienas no</p>	<p>2) mediācija izbeigusies bez mediācijas darījuma noslēgšanas, ko apliecina mediatora sastādīts rakstisks apliecinājums.</p> <p>(4) Ja piekrišana mediācijai saņemta, bet puses nevar vienoties par mediatoru vai citiem jautājumiem un tādēļ līgums ar mediatoru netiek noslēgts 30 dienu laikā no piekrišanas saņemšanas, puse var lūgt biedrību "Mediācijas padome" (turpmāk – Mediācijas padome) ieteikt mediatoru.</p>	<p>2) Skatīt 1.panta 8. punkta grozījumu pamatojumu - terminu „vienošanās” nepieciešams aizstāt ar terminu „mediācijas darījums”</p> <p>(4) punkta pirmā lasījuma redakcijas lielāko daļu ir jēgpilni attiecināt tikai uz tiesu mediāciju. Panta lielākā daļa pārnēs uz 19.pantu (sk. grozījumu tekstā).</p> <p>Sk. Arī grozījumos ietvertā 17.panta redakciju un skaidrojumu. Pantā nošķirta: a) Mediācijas padomes un 2) Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbība</p>
---	---	--

<p><b>Mediācijas</b> padomes paziņojuma nosūtīšanas dienas. Ja puse, kas noteiktajā laikā nevar ierasties, iepriekš mediatoram paziņo attaisnojošus neierašanās iemeslus, mediators nosaka jaunu līguma noslēgšanas dienu un laiku turpmāko 14 dienu laikposmā un paziņo par to pusēm. Ja kāda no pusēm neattaisnoti vai atkārtoti neierodas noslēgt līgumu ar mediatoru vai līgumu ar mediatoru nevar noslēgt cita iemesla dēļ, mediators izsniedz apliecinājumu par to, ka līgumu ar mediatoru noslēgt nebija iespējams</p>		
<p><b>8.pants. Mediācijas ietekme uz noilgumu</b></p> <p>(1) Normatīvajos aktos noteikta prasības celšanas noilguma tecējums tiek apturēts brīdī, kad izteikts priekšlikums domstarpības risināt, izmantojot mediāciju.</p> <p>(2) Noilguma tecējums atjaunojas ar dienu, kad priekšlikums risināt domstarpības, izmantojot mediāciju, ir noraidīts vai mediācija saskaņā ar šo likumu tiek izbeigta.</p>	<p>Uzskatīt 8.pantu par 9.pantu.</p>	
<p><b>9.pants. Mediatora izvēle</b></p> <p>Puses, savstarpēji vienojoties, izvēlas vienu vai vairākus mediatorus. Ja puses nevar vienoties, mediatoru nosaka šā likuma 7.panta ceturtajā daļā minētajā kārtībā.</p>	<p>Uzskatīt 9.pantu par 10.pantu.</p>	
<p><b>10.pants. Līgums ar mediatoru</b></p> <p>(1) Mediāciju uzsāk, noslēdzot līgumu ar mediatoru.</p>	<p>Uzskatīt 10.pantu par 11.pantu.</p>	

<p>(2) Puses un mediators rakstiski noslēdz līgumu, kurā norāda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) pušu un mediatora piekrišanu mediācijas izmantošanai;</li> <li>2) domstarpību būtību;</li> <li>3) mediatora un pušu tiesības un pienākumus;</li> <li>4) mediatora pakalpojuma samaksas noteikumus un mediācijas izdevumus.</li> </ol> <p>(3) Līgumā var norādīt arī citu informāciju, ko puses un mediators uzskata par nepieciešamu.</p> <p>(4) Līguma noteikumus var grozīt, ja mediators un puses tam ir piekritušas.</p>		
<p><b>11.pants. Mediatora pienākumi un tiesības</b></p> <p>(1) Pirms mediācijas uzsākšanas mediators pusēm izskaidro mediatora funkcijas, mediācijas dalībnieku tiesības un pienākumus mediācijā, kā arī mediācijas pamatprincipus.</p> <p>(2) Mediators vada mediāciju saskaņā ar šā likuma noteikumiem, mediācijas pamatprincipiem un noslēgto līgumu.</p> <p>(3) Mediators var tikties ar pusēm kopīgi</p>	<p>Uzskatīt 11.pantu par 12.pantu.</p>	

<p>vai arī ar katru no pusēm individuāli.</p> <p>(4) Mediators savā darbībā ievēro mediatora profesionālās ētikas normas.</p>		
<p><b>12.pants. Vienošanās</b></p> <p>(1) <b>Vienošanos panāk</b>, ja puses savas domstarpības atrisina.</p> <p>(2) Mediators pēc pušu lūguma var piedalīties rakstiskas vienošanās noformēšanā.</p> <p>(3) Mediācijā panāktu vienošanos puses izpilda labprātīgi un termiņā, ja puses par tādu ir vienojušās. Ārpustiesas mediācijā panākta vienošanās var tikt nodota izpildei tādos gadījumos un kārtībā, kas noteikta Notariāta likumā un Civilprocesa likumā.</p> <p>(4) Ja mediācija noslēdzas ar vienošanos, pēc puses lūguma mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas izbeigšanos ar vienošanos.</p>	<p>Uzskatīt 12.pantu par 13.pantu. Izteikt 13.pantu šādā redakcijā:</p> <p><b>13.pants. Mediācijas darījums</b></p> <p>(1) Mediācijas darījumu noslēdz, ja puses savas domstarpības atrisina.</p> <p>(2) Mediācijā panāktu mediācijas darījumu puses izpilda labprātīgi un termiņā, ja puses par tādu ir vienojušās. Ārpustiesas mediācijā noslēgts mediācijas līgums var tikt nodots izpildei tādos gadījumos un kārtībā, kas noteikta Notariāta likumā un Civilprocesa likumā.</p> <p>(3) Ja mediācija beidzas ar noslēgtu mediācijas darījumu, pēc puses lūguma mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas izbeigšanos.</p> <p>(4) Pēc pušu lūguma mediators sastāda mediācijas līgumu un palīdz pusēm to noslēgt.</p> <p>(5) Ja mediators sastāda mediācijas līgumu, tas atbild par šī līguma atbilstību normatīvo aktu prasībām.</p> <p>(6) Ja puses pieprasa tiesiski vai faktiski neizpildāmu noteikumu ietveršanu mediācijas līgumā, mediators par šo faktu brīdina puses un izdara atzīmi mediācijas līgumā.</p>	<p>Skatīt 1.panta 8. punkta grozījumu pamatojumu - terminu „vienošanās” nepieciešams aizstāt ar terminu „mediācijas darījums”</p>
	<p>Uzskatīt 13.pantu par 14.pantu. Izteikt 14.panta virsrakstu, 1.un 2 punktu šādā</p>	<p>Skatīt 1.panta 8. punkta grozījumu pamatojumu - terminu „vienošanās” nepieciešams aizstāt ar terminu „mediācijas</p>

<p><b>13.pants. Mediācijas izbeigšanās bez vienošanās</b></p> <p>(1) Mediācija izbeidzas bez vienošanās, ja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) vismaz viena puse paziņo mediatoram vai otrai pusei, ka iebilst mediācijas turpmākai izmantošanai;</li> <li>2) mediators pusēm paziņo par mediācijas izbeigšanu;</li> <li>3) iestājas vienas puses vai abu pušu, vai mediatora nāve vai juridiska persona tiek likvidēta;</li> <li>4) citu iemeslu dēļ zūd nepieciešamība vai iespēja izmantot mediāciju.</li> </ol> <p>(2) Ja mediācija izbeidzas bez vienošanās, mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas izbeigšanos bez vienošanās un izsniedz to pusēm.</p>	<p>redakcijā:</p> <p><b>14.pants. Mediācijas izbeigšanās bez mediācijas darījuma noslēgšanas</b></p> <p>(1) Mediācija izbeidzas bez mediācijas darījuma noslēgšanas, ja:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) vismaz viena puse paziņo mediatoram vai otrai pusei, ka iebilst mediācijas turpmākai izmantošanai;</li> <li>2) mediators pusēm paziņo par mediācijas izbeigšanu;</li> <li>3) iestājas vienas puses vai abu pušu, vai mediatora nāve vai juridiska persona tiek likvidēta;</li> <li>4) citu iemeslu dēļ zūd nepieciešamība vai iespēja izmantot mediāciju.</li> </ol> <p>(2) Ja mediācija izbeidzas bez mediācijas darījuma noslēgšanas, mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas izbeigšanos bez mediācijas darījuma noslēgšanas, norādot iemeslu, un izsniedz to pusēm.</p>	<p>darījums”</p>
<p><b>14.pants. Mediācijas atsākšana</b></p> <p>Pēc mediācijas izbeigšanās pusēm ir tiesības atsākt mediāciju par tām pašām domstarpībām.</p>	<p>Uzskatīt 14.pantu par 15.pantu.</p>	
	<p>Izteikt 16.pantu šādā redakcijā:</p> <p><b>16.pants Prasības mediatoram, kurš</b></p>	<p>16.pants izveidots, ņemot vērā grozījumus iestrādātu priekšlikumus par objektīvu nepieciešamību tiesiski un</p>

	<p><b>sniedz mediācijas pakalpojumu</b></p> <p>(1) Par mediatoru var būt jebkura fiziska persona, kura:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) reģistrējusi savu saimniecisko darbību;</li> <li>2) ievietojuši internetā atrodamu informāciju par izglītību, darba pieredzi, jomu, kurā praktizē mediāciju un prakses vietu;</li> <li>3) ir pušu labprātīgi izraudzīta par mediatoru;</li> <li>4) pakalpojuma sniegšanas procesā ievēro šī likuma noteikumus.</li> </ol> <p>(2) Par mediatoru nevar būt persona, kura:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) neatbilst šā panta pirmās daļas prasībām;</li> <li>2) notiesāta par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu vai pret kuru izbeigts kriminālprocess par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu uz nereabilitējoša pamata;</li> <li>3) ir aizdomās turētā vai apsūdzētā krimināllietā;</li> <li>4) saskaņā ar tiesas spriedumu nevar nodarboties ar mediācijas pakalpojumu sniegšanu.</li> </ol>	<p>faktiski nošķirt: a)mediatoru un b)tiesu mediatoru darbību</p> <p>Grozījumu priekšlikums paredz Likumprojekta pirmā lasījuma redakcijā ieteikto mediatora kvalifikāciju attiecināt uz mediatoriem vispār. Tiesu mediatoriem, kas vēlēšies iegūt sertifikātu Tieslietu ministrijā, lai strādātu pie tiesas strīdu risināšanas ārpus tiesas, grozījumos tiek noteiktas augstākas kvalifikācijas prasības (sk.20.pantu).</p> <p>Šādi tiek atbalstīti: a)Eiropas Parlamenta Juridiskās komisijas uzskats, ka mediatoriem un ADR speciālistiem, kas strādā tiesību strīdu jomā, ir jābūt izpratnei par tiesībām; b)Latvijas iedzīvotāju kā kontinentālās tiesību tradīciju sabiedrībā dziļi iesakņojies ieradums, pašauties, ka personām, kas jebkāda veidā darījumu vadīšanas un noformēšanas darbus, ir zināšanas par tiesībām.</p>
	<p>Izteikt 17.pantu šādā redakcijā:</p> <p><b>17.pants. Mediatoru darbības sabiedriskā atbalsta organizācija</b></p> <p>(1) Pirms šī likuma stāšanās spēkā</p>	<p>Atbilstoši Grozījumu 16.pantā norādītiem mediatoru veidiem nošķirama arī: a)Mediācijas padomes un 2)Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbība.</p> <p>Mediācijas padome, kas izveidota kā privāta biedrība vēl <b>pirms</b> sertificētu mediatoru esamības un Mediācijas likuma</p>

	<p>izveidotā Mediatoru darbības sabiedriska atbalsta organizācija ir Mediācijas padome.</p> <p>(2) Mediācijas padome ir biedrība, kas darbojas saskaņā ar statūtiem un ētikas kodeksu.</p> <p>(3) Mediācijas padome izmanto nevalstiskas organizācijas tiesības, izsakot savu viedokli attiecībā ar valsts un pašvaldību institūcijām, citām iestādēm un amatpersonām, sniegt atzinumus likumdošanas un prakses jautājumos mediācijas jomā.</p> <p>Attiecīgi turpinājumā precizēt pantu numerāciju</p>	<p>stāšanās spēkā var saglabāt savas nevalstiskas organizācijas statusu - šajā statusā turpinot darboties savu biedru un TM nesertificēto tiesu mediatoru interesēs (sk. grozījumu 16.pantu)</p> <p>Sertificētu tiesu mediatoru padomes funkciju apraksts skatāms 21.pantā.</p> <p>Par tiesiski loģisku būtu uzskatāma šāda Sertificētu tiesu mediatoru padomes izveidošanas kārtība: padome kā <b>sertificētu</b> mediatoru pārstāvības orgāns veidojama tikai <b>pēc</b> tiesu mediatoru sertificēšanas - <b>tikai no sertificētu</b> tiesu mediatoru vidus. Šāda padome būtu izveidojama, tieslietu ministram pēc pirmo mediatoru sertificēšanas sasaucot sertificētu tiesu mediatoru sapulci (sk. Pārejas noteikumu grozījumi).</p>
<p><b>IV nodaļa</b></p>		
<p><b>Tiesas ieteikta mediācija</b></p> <p><b>15.pants. Tiesas ieteiktas mediācijas regulējums</b></p> <p>(1) Tiesas ieteiktā mediācija piemērojama to civiltiesisko strīdu risināšanā, kas saskaņā ar Civilprocesa likumu izskatāmi prasības tiesvedības kārtībā, ja puses piekritušas tiesneša vai tiesas ieteikumam izmantot mediāciju.</p> <p>(2) Šajā likumā noteiktais vispārējais mediācijas regulējums piemērojams tik tālu, cik</p>	<p>Uzskatīt 15.pantu par 18.pantu.</p>	

Civilprocesa likumā nav noteikts citādi.		
<p><b>16.pants. Tiesas ieteiktas mediācijas rezultāts</b></p> <p>(1) Tiesas ieteiktas mediācijas rezultātā <b>panākot vienošanos</b>, puses var:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) noslēgt <b>izlīgumu</b>, kas atbilst Civilprocesa likuma normām, un lūgt tiesu to apstiprināt;</li> <li>2) atteikties no prasības vai sūdzības;</li> <li>3) atzīt prasību vai sūdzību pilnīgi vai daļēji.</li> </ol> <p>(2) Lai atteiktos no prasības vai sūdzības sakarā ar mediācijā <b>panāktu vienošanos</b>, puse iesniedz tiesā mediatora izsniegto apliecinājumu par mediācijas rezultātu.</p> <p>(3) Ja tiesas ieteiktas mediācijas rezultātā <b>vienošanās</b> nav panākta, mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas rezultātu un izsniedz to katrai pusei.</p>	<p>Uzskatīt 16.pantu par 19.pantu. Uzskatīt 19.panta 3.punktu par 4.punktu Izteikt 19.pantu 1.ounktu, 1.punkta 1.apakšpunktu, 2. un 3.punktu šādā redakcijā:</p> <p>(1) Tiesas ieteiktas mediācijas rezultātā <b>noslēdzot mediācijas darījumu</b>, puses var:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) noslēgt <b>mediācijas līgumu</b>, kas atbilst Civilprocesa likuma normām, un lūgt tiesu to apstiprināt;</li> </ol> <p>(2) Lai atteiktos no prasības vai sūdzības sakarā ar mediācijā <b>noslēgtu mediācijas darījumu</b>, puse iesniedz tiesā mediatora izsniegto apliecinājumu par mediācijas rezultātu.</p> <p>(3) Ja piekrišana tiesas mediācijai saņemta, bet puses nevar vienoties par mediatoru vai citiem jautājumiem un tādēļ līgums ar sertificētu tiesu mediatoru netiek noslēgts 30 dienu laikā no piekrišanas saņemšanas, puse pirms prasības celšanas tiesā lūdz Latvijas sertificētu tiesu mediatoru</p>	<p>Grozījumu pamatojumam skatīt 1.panta 5.-9. punktu grozījumu pamatojumu .</p> <p>(3) pamatojums skatāms priekšlikumos papildu ieteiktā 17.panta pamatojumā (grozījumu tekstā)</p>



	<p>padomi (turpmāk tekstā Sertificētu tiesu mediatoru padome) noteikt mediatoru. Tiesu mediatoru padome 10 dienu laikā no līguma saņemšanas izvēlas mediatoru no sertificētu tiesu mediatoru saraksta un paziņo pusēm mediatora vārdu, uzvārdu, tālruņa numuru, kā arī vietu un laiku līguma noslēgšanai ar mediatoru. Minētā līguma noslēgšanas termiņš ir 14 dienas no Sertificētu tiesu mediatoru padomes paziņojuma nosūtīšanas dienas. Ja puse, kas noteiktajā laikā nevar ierasties, iepriekš sertificētu tiesu mediatoram paziņo attaisnojošus neierašanās iemeslus, mediators nosaka jaunu līguma noslēgšanas dienu un laiku turpmāko 14 dienu laikā un paziņo par to pusēm. Ja kāda no pusēm neattaisnoti vai atkārtoti neierodas noslēgt līgumu ar mediatoru vai līgumu ar mediatoru nevar noslēgt cita iemesla dēļ, sertificētu tiesu mediators izsniedz apliecinājumu par to, ka līgumu ar mediatoru noslēgt nebija iespējams</p> <p>(4) Ja tiesas ieteiktas mediācijas rezultātā mediācijas darījums nav noslēgts, mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas rezultātu un izsniedz to katrai pusei.</p>	
<p><b>V nodaļa</b> <b>Sertificēts mediators</b></p>	<p>Izteikt V.nodaļu šādā redakcijā:</p> <p><b>V nodaļa</b> <b>Sertificēts tiesu mediators</b></p>	

<p><b>17.pants. Prasības sertificētam mediatoram</b></p> <p>(1) Par sertificētu mediatoru var būt fiziska persona, kura:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) sasniegusi 25 gadu vecumu;</li> <li>2) saņēmusi valsts atzītu augstāko izglītību apliecināšu izglītības dokumentu;</li> <li>3) prot valsts valodu augstākajā līmenī;</li> <li>4) noklausījies mediators apmācības kursu;</li> <li>5) ieguvusi mediators sertifikātu.</li> </ol> <p>(2) Par sertificētu mediatoru nevar būt persona, kura:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) neatbilst šā panta pirmās daļas prasībām;</li> <li>2) notiesāta par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu vai pret kuru izbeigts kriminālprocess par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu uz nereabilitējoša pamata;</li> <li>3) ir aizdomās turētā vai apsūdzētā krimināllietā;</li> <li>4) saskaņā ar tiesas spriedumu nevar nodarboties ar mediācijas pakalpojumu sniegšanu.</li> </ol>	<p>Uzskatīt 17.pantu par 20.pantu. Izteikt 20.panta 1.punktu un tā 1.-5.apakšpunktus un 2.punktu šādā redakcijā</p> <p><b>20.pants. Prasības sertificētam tiesu mediatoram</b></p> <p>(1) Par sertificētu tiesu mediatoru var būt fiziska persona, kura:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) sasniegusi 25 gadu vecumu;</li> <li>2) pēc akreditētas studiju programmas apguves augstskolā ieguvusi vismaz otrā līmeņa augstāko profesionālo izglītību tiesību zinātnē un jurista kvalifikāciju;</li> <li>3) ieguvusi darba pieredzi, vismaz piecus gadus strādājot kādā ar tiesību problēmu un strīdu risināšanu saistītā specialitātē;</li> <li>4) augstākajā līmenī prot valsts valodu un vēl vismaz vienu svešvalodu;</li> <li>5) ieguvusi Tieslietu ministrijas vai tās atzītas sertificēšanas organizācijas izsniegtu mediators sertifikātu.</li> </ol> <p>(2) Par sertificētu tiesu mediatoru nevar būt persona, kura:</p>	<p>20.panta saturs veidots, ņemot vērā grozījumos iestrādātu priekšlikumus par objektīvu nepieciešamību tiesiski un faktiski nošķirt: a)mediatoru un b)tiesu mediatoru darbību</p> <p>Grozījumu priekšlikums paredz Likumprojekta pirmā lasījuma redakcijā ieteikto mediators kvalifikāciju attiecināt uz mediatoriem vispār (sk.16.pantu)</p> <p>Tiesu mediatoriem, kas vēlēties iegūt sertifikātu Tieslietu ministrijā, lai strādātu pie tiesas strīdu risināšanas ārpus tiesas, tiek noteiktas augstākas kvalifikācijas prasības (sk.20.pantu).</p> <p>Šādi tiek atbalstīti: a)Eiropas Parlamenta Juridiskās komisijas uzskats, ka mediatoriem un ADR speciālistiem, kas strādā tiesību strīdu jomā, ir jābūt izpratnei par tiesībām; b)Latvijas iedzīvotāju kā kontinentālās tiesību tradīciju sabiedrībā dziļi iesakņojies ieradums, paļauties, ka personām, kas jebkādā veidā darījumu vadīšanas un noformēšanas darbus, ir zināšanas par tiesībām.</p> <p>Par nepieļaujamu uzskatāma Likumprojekta <b>slēptā veidā</b> iestrādātā tendence, TM sertificācijas procesā piešķirt atvieglojumus personām, kas iestājušās privātās biedrībās un pie privātiem nekvalificētiem pasniedzējiem mācījušās mediāciju (sk.Anotāciju).</p> <p>Likumdevējam būtu: a) jāizslēdz iespēja sertificēties uz atvieglotiem noteikumiem vai b)jānosaka, ka sertificēties uz atvieglotiem noteikumiem iespējams, pierādot konkrētu, valsts atzītu izglītības un darba pieredzi (līdzīgi kā Notariāta, Advokātūras u.c. līdzīgos likumos)</p> <p>Likumdevējam būtu jāizskauž TM darba grupā Likumprojekta iestrādātās prettiesiskās normas, tiesības piedalīties mediācijas</p>
--	--	---

		politikas un prakses veidošanā paredzot tikai biedrībām (izslēdzot citas mediatoru darbības organizatoriskās formas, t.sk. nodibinājumus, kas tāpat kā biedrības ir nevalstiska organizācijas.
<p><b>18.pants. Mediatoru sertifikācijas komisija</b></p> <p>(1) Sertifikācijas pārbaudījumu un sertificētiem mediatoriem noteikto atestācijas pārbaudījumu, kā arī lēmumu par mediatora sertifikāta darbības izbeigšanu pieņem Mediatoru sertifikācijas komisija (turpmāk – komisija). Komisiju izveido tieslietu ministrs ar rīkojumu uz trim gadiem.</p> <p>(2) Komisijas sastāvā iekļauj:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tieslietu ministrijas pārstāvi;</li> <li>2) rajona (pilsētas) tiesas un apgabaltiesas tiesnesi;</li> <li>3) augstskolu akadēmiskā personāla pārstāvi;</li> <li>4) <b>Mediācijas padomes pārstāvi.</b></li> </ol> <p>(3) Komisijas priekšsēdētājs ir Tieslietu ministrijas pārstāvis.</p> <p>(4) Komisijas darbību un kompetenci nosaka Ministru kabinets.</p>	<p>Uzskatīt 18.pantu par 21.pantu.</p> <p>Izteikt 21.panta 1.punkta 4.apakšpunktu šādā redakcijā:</p> <p>4) <b>Sertificētu tiesu mediatoru padomes pārstāvi.</b></p>	<p>Sk. 17.panta redakciju un skaidrojumu. Pantā nošķirta:</p> <p>a) Mediācijas padomes un 2) Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbība</p>
<p><b>19.pants. Sertifikācija un atestācija</b></p> <p>(1) Sertificēta mediatora pārbaudījumu, iesniedzot iesniegumu <b>Mediācijas</b> padomē, ir tiesīgs kārtot kandidāts, kurš atbilst šā likuma 17.panta pirmās daļas 1., 2., 3. un 4.punktā minētajām prasībām un uz kuru nav attiecināmi minētā panta otrajā daļā norādītie ierobežojumi.</p> <p>(2) Sertifikācijas un atestācijas pārbaudījuma norisi organizē <b>Mediācijas</b></p>	<p>Uzskatīt 19.pantu par 22.pantu.</p> <p>Izteikt 22.panta 1., 2. un 3.punktu šādā redakcijā:</p> <p>(1) Sertificēta mediatora pārbaudījumu, iesniedzot iesniegumu <b>Sertificētu tiesu mediatoru padomē</b>, ir tiesīgs kārtot kandidāts, kurš atbilst šā likuma 20.pantā noteiktajām prasībām un uz kuru nav attiecināmi minētā panta otrajā daļā norādītie</p>	<p>Sk. 17.panta redakciju un skaidrojumu. Pantā nošķirta:</p> <p>a) Mediācijas padomes un 2) Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbība</p>

<p>padome.</p> <p>(3) Mediatoram, kurš nokārtojis sertifikācijas pārbaudījumu, Mediācijas padome izsniedz sertifikātu un iekļauj to sertificētu mediatoru sarakstā. Sertificētu mediatoru sarakstu publicē <b>Mediācijas</b> padomes mājaslapā internetā.</p> <p>(4) Mediatora sertifikāta paraugu apstiprina Ministru kabinets.</p> <p>(5) Sertificēta mediatora atestāciju veic ne retāk kā reizi piecos gados.</p> <p>(6) Kandidāta pieteikšanās kārtību, mediatora sertifikācijas un sertificēta mediatora atestācijas pārbaudījumu saturu un kārtību, kā arī sertifikācijas un atestācijas maksu nosaka Ministru kabinets.</p> <p>(7) Komisijas lēmumu par sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma rezultātu sakarā ar sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma laikā pieļautajiem pārbaudījuma kārtības pārkāpumiem, kas varēja ietekmēt sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma vērtējumu, mēneša laikā pēc sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma rezultātu paziņošanas var pārsūdzēt tiesā administratīvo procesu regulējošajos normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.</p>	<p>ierobežojumi.</p> <p>(2) Sertifikācijas un atestācijas pārbaudījuma norisi organizē <b>Sertificētu tiesu mediatoru padome</b>.</p> <p>(3) Mediatoram, kurš nokārtojis sertifikācijas pārbaudījumu, <b>Sertificētu tiesu mediatoru padome</b> izsniedz sertifikātu un iekļauj to sertificētu tiesu mediatoru sarakstā. Sertificētu tiesu mediatoru sarakstu publicē <b>Sertificētu tiesu mediatoru padomes</b> mājaslapā internetā.</p> <p>(4) Sertificētu tiesu mediatora sertifikāta paraugu apstiprina Ministru kabinets.</p> <p>(6) Kandidāta pieteikšanās kārtību, mediatora sertifikācijas un sertificēta tiesu mediatora atestācijas pārbaudījumu saturu un kārtību, kā arī sertifikācijas un atestācijas maksu nosaka Ministru kabinets.</p>	
---	--	--

<p><b>20.pants. Sertifikāta darbības izbeigšana</b></p> <p>(1) Sertifikāta darbību izbeidz, ja sertificēts mediators:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) sniedzis nepatiesas ziņas, lai saņemtu sertifikātu;</li> <li>2) atzīts par vainīgu tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanā vai pret to izbeigts kriminālprocess par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu uz nereabilitējoša pamata;</li> <li>3) saskaņā ar tiesas spriedumu nav tiesīgs nodarboties ar mediācijas pakalpojumu sniegšanu;</li> <li>4) iesniedzis Mediācijas padomei iesniegumu par sertificēta mediatora pienākumu pildīšanas izbeigšanu;</li> <li>5) pārkāpis šā likuma vai mediatora profesionālās ētikas normas;</li> <li>6) nav kārtojis vai nav nokārtojis atestāciju;</li> <li>7) ir miris.</li> </ol> <p>(2) Lēmumu par sertifikāta darbības izbeigšanu pieņem komisija, pamatojoties uz sertificēta mediatora iesniegumu vai informāciju, kas saņemta no tiesas vai izmeklēšanas iestādes. Komisijas lēmumu par sertifikāta darbības izbeigšanu mēneša laikā no lēmuma pieņemšanas dienas var pārsūdzēt tiesā administratīvo procesu regulējošajos normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.</p>	<p>Uzskatīt 20.pantu par 23.pantu.</p>	
<p><b>21.pants. Sertificētu mediatoru profesionālā organizācija</b></p>	<p>Uzskatīt 21.pantu par 24.pantu. Izteikt 24.panta 1. un 2.punktu un 2.punkta 3.un 5.apakšpunktus šādā redakcijā:</p>	<p>Atbilstoši diviem mediatoru veidiem nošķirama arī: a)Mediācijas padomes un 2)Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbība.</p>

<p>(1) Certificētu mediatoru profesionālās organizācijas darbību īsteno <b>Mediācijas</b> padome.</p> <p>(2) <b>Mediācijas</b> padome veic šādus uzdevumus:</p> <p>1) izstrādā vienotus mediatoru apmācību standartus un veic mediatoru apmācību programmu sertifikāciju;</p> <p>2) izstrādā un pieņem certificētu mediatoru ētikas kodeksu;</p> <p>3) sniedz informāciju Tieslietu ministrijai par konstatētajiem mediatora sertifikāta darbības izbeigšanas iemesliem saskaņā ar šā likuma <b>20.panta pirmo daļu</b>;</p> <p>4) izsniedz sertifikātu mediatoram, kurš nokārtojis sertifikācijas pārbaudījumu;</p> <p>5) kārtā certificētu mediatoru sarakstu un nodrošina tā publicēšanu <b>Mediācijas</b> padomes mājaslapā internetā;</p> <p>6) pārstāv sertificētus mediatorus un izsaka viedokli attiecībā ar valsts un pašvaldību institūcijām, citām iestādēm un amatpersonām, un sniedz atzinumus likumdošanas un prakses jautājumos mediācijas jomā.</p>	<p>(1) Certificētu mediatoru profesionālās organizācijas darbību īsteno Certificētu <b>tiesu mediatoru padome</b>.</p> <p>(2) Certificētu <b>tiesu mediatoru padome</b> veic šādus uzdevumus:</p> <p>3) sniedz informāciju Tieslietu ministrijai par konstatētajiem mediatora sertifikāta darbības izbeigšanas iemesliem saskaņā ar šā likuma 23.panta pirmo daļu;</p> <p>5) kārtā certificētu mediatoru sarakstu un nodrošina tā publicēšanu Certificētu <b>tiesu mediatoru padomes</b> mājaslapā internetā;</p>	<p>Mediācijas padome, kas izveidota kā privāta biedrība vēl <b>pirms</b> certificētu mediatoru esamības un Mediācijas likuma stāšanās spēkā var saglabāt savas nevalstiskas organizācijas statusu - šajā statusā turpinot darboties savu biedru un citu TM nesertificēto mediatoru interesēs</p> <p>Par tiesiski loģisku būtu uzskatāma šāda Latvijas Certificētu tiesu mediatoru padomes izveidošanas kārtība: padome kā <b>sertificētu</b> mediatoru pārstāvības orgāns veidojama tikai <b>pēc</b> tiesu mediatoru sertificēšanas - <b>tikai no sertificētu</b> tiesu mediatoru vidus. Šāda padome būtu izveidojama, tieslietu ministram pēc pirmo mediatoru sertificēšanas sasaucot sertificētu tiesu mediatoru sapulci (sk. Pārejas noteikumu grozījumi).</p>
	<p>Papildināt likumu ar VI daļu:</p> <p style="text-align: center;"><b>VI</b> <b>Mediatoru pakalpojumu sniegšana</b></p> <p>VI daļas ietvarā izstrādāt šādu pantu redakciju:</p>	<p>Bez papildu pantu satura izstrādāšanas Mediācijas likums neietvertu mediatoru profesionālās darbības veidošanai un patērētāju tiesību aizsardzībai būtisku aspektu regulējuma.</p> <p>Likumdevējam nebūtu jāpildina turpināt virzīt iekšēji un ārēji nesaskaņotu mediatoru profesionālās darbības un mediācijas procesuālo regulējumu. Visā regulējuma</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mediatora saimnieciskā darbība.</b></li> <li>• <b>Mediatora finansiālā darbība.</b></li> <li>• <b>Mediatora lietu un arhīvu vešanas kārtību</b></li> <li>• <b>Kārtībā kādā mediators ir tiesīgs atkāpties no mediācijas procesa vadības</b></li> <li>• <b>Kārtība, kādā klienta lietas pāriet no viena mediatora cita mediatora rīcībā</b></li> <li>• <b>Mediācijas pakalpojuma patērētāju tiesību aizsardzība</b></li> </ul>	<p>veidošanas deleģēšana MK, izdodot noteikumus, liek uzdot jautājumu: kāda tad ir Mediācijas likuma jēga, kāpēc to apšaubāmu gan pēc gara, gan burta nepieciešams virzīt un pieņemt kā likumu?</p> <p>Vai jēgpilnāk nebūtu izstrādāt pilnīgu, iekšēji un ārēji nesaskaņotu juridiski un faktiski, sistēmiski un loģiski korektu likumprojektu, pirms tas tiek virzīts tālāk Saeimā.</p>
<b>Pārejas noteikumi</b>		
<p>1. Mediatori, kuriem sertifikāti izsniegti līdz šā likuma spēkā stāšanās dienai, iekļaujami sertificētu mediatoru sarakstā tikai pēc sertifikācijas atbilstoši Ministru kabineta noteikumiem, kas izdoti saskaņā ar šo likumu.</p> <p>2. Šā likuma IV nodaļas noteikumi par tiesas ieteiktu mediāciju stājas spēkā pēc sertificētu mediatoru saraksta izveidošanas.</p> <p>3. Ministru kabinets līdz 2013.gada 1.jūnijam izdod šā likuma 18.panta ceturtajā daļā un 19.panta ceturtajā un sestajā daļā minētos noteikumus.</p>	<p>Izteikt pārejas noteikumus šādā redakcijā:</p> <p>1. Ministru kabinets līdz 2013.gada 1.jūnijam izdod šā likuma 21.panta ceturtajā daļā un 22.panta ceturtajā un sestajā daļā minētos noteikumus.</p> <p>2. Tieslietu ministrs līdz 2013.gada 1.jūnijam izveido Tiesu Mediatoru sertifikācijas pagaidu komisiju 19.pantā minēto noteikumu izpildei.</p> <p>3. Pirmo sertificētu tiesu mediatoru sarakstu Tieslietu ministrs publicē Tieslietu ministrijas mājās publicē trīs darba dienu laikā, skaitot no pēc sertifikācijas eksāmena dienas.</p> <p>4. Mediatori, kuri atbilst 20.panta</p>	<p>Pārejas noteikumi veidoti, ņemot vērā jau minētos grozījumus priekšlikumus par: a) mediatoru un b) tiesu mediatoru darbības tiesisku un faktisku nošķiršanu.</p> <p>Kā jau minēts grozījumos, kas skatāmi augšup, atbilstoši mediatoru veidiem nošķirama arī: a) Mediācijas padomes un 2) Latvijas Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbība.</p> <p>Pārejas noteikumu grozījumos paredzēta tiesiski loģiska Latvijas Sertificētu tiesu mediatoru padomes darbības izveidošana, proti: sertificētu mediatoru pārstāvības orgāns veidojams tikai <u>pēc</u> mediatoru sertificēšanas - <u>tikai no sertificētu</u> mediatoru vidus. Šāda padome būtu izveidojama, tieslietu ministram sasaucot pirmo TM sertificēto mediatoru sapulci pēc pirmo mediatoru sertificēšanas.</p> <p>Mediācijas padome, kas izveidota kā privāta biedrība vēl pirms sertificētu mediatoru esamības un Mediācijas likuma stāšanās spēkā var saglabāt savas nevalstiskas organizācijas statusu - šajā statusā turpinot darboties savu biedru un citu</p>

	<p>prasībām un kuriem sertifikāti izsniegti līdz šā likuma spēkā stāšanās dienai, iekļaujami sertificētu tiesu mediatoru sarakstā tikai pēc šā likuma 22.pantā noteiktās sertifikācijas.</p> <p>5. Pirmo sertificētu tiesu mediatoru sapulci, izsludinot to „Latvijas vēstnesī” sasauca Tieslietu ministrs viena mēneša laikā pēc sertifikācijas eksāmena. Sapulcē balsojot, ar vienkāršu balsu pārsvaru tiek ievēlēta Sertificētu tiesu mediatoru padome. Padomes priekšsēdētāju ievēl padomes loceklis.</p> <p>6. Šā likuma IV nodaļas noteikumi par tiesas ieteiktu mediāciju stājas spēkā pēc sertificētu tiesu mediatoru saraksta izveidošanas un Sertificētu tiesu mediatoru padomes izveides.</p>	<p>TM nesertificēto mediatoru interesēs. <u>No TM nesertificētiem mediatoriem izveidota padome nevar būt par TM sertificētu mediatoru darbības pārvaldnieku.</u></p> <p><b>TM sertificēti mediatori, kas ir Mediācijas padomes dalībnieki, var kļūt par Latvijas Sertificētu tiesu mediatoru padomes locekļiem, padomes vēlēšanās piedaloties līdzvērtīgi – kopā ar citiem TM sertificētiem mediatoriem. Ja Mediācijas padomes dalībnieku kā TM sertificētu mediatoru ievēl <u>citi TM sertificēti mediatori, tas var kļūt par Latvijas Sertificētu tiesu mediatoru padomes locekli.</u></b></p>
<p><b>Informatīva atsauce uz Eiropas Savienības direktīvu</b></p> <p>Likumā iekļautas tiesību normas, kas izriet no Eiropas Parlamenta un padomes direktīvas 2008/52/EK par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās.</p>		<p>Ņemot vērā faktu, ka civiltiesību jomā Latvija savu tiesību sistēmu un tās elementus veidojusi līdzīgu Vācijas tiesību sistēmai, iespējams Direktīvas īstenošanā, lietderīgi Latvijā izmantot Vācijas pieredzi un tās 2012.gadā 21.jūlijā izsludinātu likuma garu un burtu .</p> <p>Tas skatāms federālajā laikrakstā Bundesgesetzblatt, BGBl. I, 2012, S. 1577 – tikai laikraksta abonementiem.</p> <p>Likumu internetā var caurlūkot:  <a href="http://www.disputeresolutiongermany.com/wp-content/uploads/2012/07/120725-Mediationsgesetz-BGBl..pdf">http://www.disputeresolutiongermany.com/wp-content/uploads/2012/07/120725-Mediationsgesetz-BGBl..pdf</a></p>



## Mediācijas institucionalizācijas procesā iesaistītu Latvijas valsts pārvaldes speciālistu un to uzaicinātu ekspertu darba rezultāts

*(tapis laikā no 2008. gada līdz 2013.gadam)*

Likumprojekts

### Mediācijas likums

#### I nodaļa

#### Vispārīgie noteikumi

##### 1.pants. Likumā lietotie termini

Likumā ir lietoti šādi termini:

- 1) **mediācija** – strukturēts brīvprātīgas sadarbības process, kurā puses cenšas panākt savstarpēji pieņemamu vienošanos savu domstarpību atrisināšanai ar mediatora starpniecību;
- 2) **mediators** – mediācijas vadītājs;
- 3) **pusēs** – personas, kuras vēlas domstarpību risināt, izmantojot mediāciju;
- 4) **mediācijas dalībnieki** – puses un personas, par kuru dalību mediācijā puses ir vienojušās;
- 5) **mediācijas līgums** – starp pusēm noslēgts līgums par mediācijas izmantošanu, ko var noformēt kā atsevišķu rakstisku dokumentu;
- 6) **līgums ar mediatoru** – starp pusēm un mediatoru noslēgts rakstisks līgums par mediācijas izmantošanu;
- 7) **aplīdzinājums par mediācijas rezultātu** – mediatora izsniegts rakstisks dokuments, kas šajā likumā noteiktajos gadījumos aplīdzina mediācijas izbeigšanos ar pušu vienošanos vai bez pušu vienošanās;
- 8) **vienoššanās** – mediācijas rezultāts, ar kuru puses atrisina savas domstarpības un kuru var noformēt kā atsevišķu rakstisku dokumentu;
- 9) **sertifikāts** – dokuments, kas izsniegts uz šā likuma pamata un aplīdzina sertificēta mediatora kvalifikāciju;
- 10) **sertificēts mediators** – mediators, kurš normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā ir apguvis mediāciju un saņēmis sertifikātu, kas rada tiesību tikt iekļautam sertificētu mediatoru sarakstā;
- 11) **sertificētu mediatoru saraksts** – saraksts, kurā ietverta informācija par praktizējošiem sertificētiem mediatoriem, viņu sertifikātu un kompetenci.

## **2.pants. Likuma mērķis un darbības joma**

(1) Likuma mērķis ir noteikt tiesiskus priekšnoteikumus, lai veicinātu mediācijas kā alternatīva domstarpību risināšanas veida izmantošanu, sekmējot un atbalstot attiecību harmonizāciju, sociālo sadarbību un savstarpēju ētiku tiesiskajās attiecībās.

(2) Likums attiecas uz domstarpībām civiltiesiskajās attiecībās, kuru atrisināšana iespējama, izmantojot mediāciju. Likums attiecas uz domstarpību risināšanu arī citās tiesību nozarēs, ciktāl šajā vai citos likumos nav noteikts citādi.

(3) Mediāciju domstarpību risināšanai var izmantot pirmstiesas procesā, kā arī pēc tiesvedības procesa uzsākšanas, tajā skaitā pēc tiesneša ieteikuma (tiesas ieteikta mediācija).

(4) Mediāciju var vadīt mediatori un sertificēti mediatori.

## **II nodaļa**

### **Mediācijas pamatprincipi**

#### **3.pants. Brīvprātība**

Pusēm ir tiesības brīvi lemt par piedalīšanos mediācijā, mediācijas uzsākšanu, mediatora izvēli, mediācijas norisi mediatora noteiktajās robežās, mediācijas pārtraukšanu un izbeigšanu ar vienošanās noslēgšanu vai bez tās.

#### **4.pants. Konfidencialitāte**

(1) Informācija, kas iegūta mediācijā vai ir ar to saistīta, ir konfidenciāla, ja vien puses nav vienojušās citādi.

(2) Mediators pusei neizpauž otras puses sniegto informāciju, ja otra puse tam nav piekritusi.

(3) Mediatoru aizliegts noprotināt kā liecinieku par faktiem, kas viņam kļuvuši zināmi mediācijā vai ir ar to saistīti. Mediācijas dalībniekiem ir tiesības atteikties liecināt par faktiem, kas viņiem kļuvuši zināmi mediācijā vai ir ar to saistīti.

(4) Šis pants neattiecas uz gadījumiem, ja:

1) šāda informācija nepieciešama tiesību aizsardzības un tiesu varas institūcijām atbilstoši normatīvajos aktos noteiktajai kompetencei;

2) tās izpaušana ir nepieciešama, lai nodrošinātu bērna tiesību vai interešu aizsardzību, kā arī novērstu kaitējumu personas fiziskai vai psiholoģiskai integritātei;

3) mediācijā panāktas vienošanās satura izpaušana ir vajadzīga, lai īstenotu vai izpildītu konkrēto vienošanos.

#### **5.pants. Pušu vienlīdzība un sadarbība**

Pusēm ir tiesības uz vienādu iespēju un tiesību nodrošināšanu mediācijā. Puses pieņem lēmumus sadarbības rezultātā.

#### **6.pants. Mediatora neitralitāte un neieinteresētība**

(1) Mediatoram ir neitrāla attieksme pret pusēm, ļaujot pusēm pašām panākt savstarpēji pieņemamu vienošanos. Mediators ir personiski neieinteresēts konkrētajā mediācijas iznākumā.

(2) Mediators nekavējoties paziņo pusēm visus apstākļus, kas var ietekmēt mediatora neitralitāti vai neieinteresētību. Šāds pienākums uz mediatoru attiecas visas mediācijas ietvaros. Mediators ir tiesīgs uzsākt vai arī turpināt jau iesāktu mediāciju, ja puses tam piekrīt.

### **III nodaļa**

#### **Mediācijas process**

#### **7.pants. Mediācijas līgums**

(1) Puses var mutiski vai rakstiski vienoties par mediācijas izmantošanu, lai risinātu domstarpības, kas jau radušās vai var rasties nākotnē. Minēto vienošanos kā atsevišķu noteikumu (mediācijas klauzulu) var ietvert jebkurā rakstiskā līgumā.

(2) Ja puses līgumā ir ietvērušas mediācijas klauzulu, prasības pieteikumu tiesā var iesniegt šādos gadījumos:

1) priekšlikums risināt domstarpības, izmantojot mediāciju, ir noraidīts;

2) mediācija izbeigusies bez vienošanās, ko apliecina mediatora sastādīts rakstisks apliecinājums.

(3) Priekšlikums risināt domstarpības, izmantojot mediāciju, uzskatāms par noraidītu, ja netiek saņemta otras puses piekrišana. Ja puses nav vienojušās citādi, termiņš, lai dotu piekrišanu, ir 30 dienas no mediācijas izmantošanas priekšlikuma nosūtīšanas dienas.

(4) Ja piekrišana mediācijai saņemta, bet puses nevar vienoties par mediatoru vai citiem jautājumiem un tādēļ līgums ar mediatoru netiek noslēgts 30 dienu laikā no piekrišanas saņemšanas, puse pirms prasības celšanas tiesā lūdz biedrību "Mediācijas padome" (turpmāk – Mediācijas padome) noteikt mediatoru. Mediācijas padome 10 dienu laikā no lūguma saņemšanas izvēlas mediatoru no sertificētu mediatoru saraksta un paziņo pusēm mediatora vārdu, uzvārdu, tālruna numuru, kā arī vietu un laiku līguma noslēgšanai ar mediatoru. Minētā līguma noslēgšanas termiņš ir 14 dienas no Mediācijas padomes paziņojuma nosūtīšanas dienas. Ja puse, kas noteiktajā laikā nevar ierasties, iepriekš mediatoram paziņo attaisnojošus neierašanās iemeslus, mediators nosaka jaunu līguma noslēgšanas dienu un laiku turpmāko 14 dienu laikposmā un paziņo par to pusēm. Ja kāda no pusēm neattaisnoti vai atkārtoti neierodas noslēgt līgumu ar mediatoru vai līgumu ar mediatoru nevar noslēgt cita iemesla dēļ, mediators izsniedz apliecinājumu par to, ka līgumu ar mediatoru noslēgt nebija iespējams.

#### **8.pants. Mediācijas ietekme uz noilgumu**

(1) Normatīvajos aktos noteikta prasības celšanas noilguma tecējums tiek apturēts brīdī, kad izteikts priekšlikums domstarpības risināt, izmantojot mediāciju.

(2) Noilguma tecējums atjaunojas ar dienu, kad priekšlikums risināt domstarpības, izmantojot mediāciju, ir noraidīts vai mediācija saskaņā ar šo likumu tiek izbeigta.

### **9.pants. Mediatora izvēle**

Puses, savstarpēji vienojoties, izvēlas vienu vai vairākus mediatorus. Ja puses nevar vienoties, mediatoru nosaka šā likuma 7.panta ceturtajā daļā minētajā kārtībā.

### **10.pants. Līgums ar mediatoru**

(1) Mediāciju uzsāk, noslēdzot līgumu ar mediatoru.

(2) Puses un mediators rakstiski noslēdz līgumu, kurā norāda:

1) pušu un mediatora piekrišanu mediācijas izmantošanai;

2) domstarpību būtību;

3) mediatora un pušu tiesības un pienākumus;

4) mediatora pakalpojuma samaksas noteikumus un mediācijas izdevumus.

(3) Līgumā var norādīt arī citu informāciju, ko puses un mediators uzskata par nepieciešamu.

(4) Līguma noteikumus var grozīt, ja mediators un puses tam ir piekritušas.

### **11.pants. Mediatora pienākumi un tiesības**

(1) Pirms mediācijas uzsākšanas mediators pusēm izskaidro mediatora funkcijas, mediācijas dalībnieku tiesības un pienākumus mediācijā, kā arī mediācijas pamatprincipus.

(2) Mediators vada mediāciju saskaņā ar šā likuma noteikumiem, mediācijas pamatprincipiem un noslēgto līgumu.

(3) Mediators var tikties ar pusēm kopīgi vai arī ar katru no pusēm individuāli.

(4) Mediators savā darbībā ievēro mediatora profesionālās ētikas normas.

### **12.pants. Vienošanās**

(1) Vienošanos panāk, ja puses savas domstarpības atrisina.

(2) Mediators pēc pušu lūguma var piedalīties rakstiskas vienošanās noformēšanā.

(3) Mediācijā panāktu vienošanos puses izpilda labprātīgi un termiņā, ja puses par tādu ir vienojušās. Ārpustiesas mediācijā panākta vienošanās var tikt nodota izpildei tādos gadījumos un kārtībā, kas noteikta Notariāta likumā un Civilprocesa likumā.

(4) Ja mediācija noslēdzas ar vienošanos, pēc pušu lūguma mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas izbeigšanos ar vienošanos.

### **13.pants. Mediācijas izbeigšanās bez vienošanās**

(1) Mediācija izbeidzas bez vienošanās, ja:

- 1) vismaz viena puse paziņo mediatoram vai otrai pusei, ka iebilst mediācijas turpmākai izmantošanai;
- 2) mediators pusēm paziņo par mediācijas izbeigšanu;
- 3) iestājas vienas puses vai abu pušu, vai mediatora nāve vai juridiska persona tiek likvidēta;
- 4) citu iemeslu dēļ zūd nepieciešamība vai iespēja izmantot mediāciju.

(2) Ja mediācija izbeidzas bez vienošanās, mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas izbeigšanos bez vienošanās un izsniedz to pusēm.

#### **14.pants. Mediācijas atsākšana**

Pēc mediācijas izbeigšanās pusēm ir tiesības atsākt mediāciju par tām pašām domstarpībām.

### **IV nodaļa**

#### **Tiesas ieteikta mediācija**

#### **15.pants. Tiesas ieteiktas mediācijas regulējums**

(1) Tiesas ieteiktā mediācija piemērojama to civiltiesisko strīdu risināšanā, kas saskaņā ar Civilprocesa likumu izskatāmi prasības tiesvedības kārtībā, ja puses piekritušas tiesneša vai tiesas ieteikumam izmantot mediāciju.

(2) Šajā likumā noteiktais vispārējais mediācijas regulējums piemērojams tik tālu, cik Civilprocesa likumā nav noteikts citādi.

#### **16.pants. Tiesas ieteiktas mediācijas rezultāts**

(1) Tiesas ieteiktas mediācijas rezultātā panākot vienošanos, puses var:

1) noslēgt izlīgumu, kas atbilst Civilprocesa likuma normām, un lūgt tiesu to apstiprināt;

2) atteikties no prasības vai sūdzības;

3) atzīt prasību vai sūdzību pilnīgi vai daļēji.

(2) Lai atteiktos no prasības vai sūdzības sakarā ar mediācijā panākto vienošanos, puse iesniedz tiesā mediatora izsniegto apliecinājumu par mediācijas rezultātu.

(3) Ja tiesas ieteiktas mediācijas rezultātā vienošanās nav panākta, mediators sastāda rakstisku apliecinājumu par mediācijas rezultātu un izsniedz to katrai pusei.

### **V nodaļa**

#### **Sertificēts mediators**

#### **17.pants. Prasības sertificētam mediatoram**

- (1) Par sertificētu mediatoru var būt fiziska persona, kura:
  - 1) sasniegusi 25 gadu vecumu;
  - 2) saņēmusi valsts atzītu augstāko izglītību apliecinošu izglītības dokumentu;
  - 3) prot valsts valodu augstākajā līmenī;
  - 4) noklausījies mediators apmācības kursu;
  - 5) ieguvusi mediators sertifikātu.
- (2) Par sertificētu mediatoru nevar būt persona, kura:
  - 1) neatbilst šā panta pirmās daļas prasībām;
  - 2) notiesāta par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu vai pret kuru izbeigts kriminālprocess par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu uz nereabilitējoša pamata;
  - 3) ir aizdomās turētā vai apsūdzētā krimināllietā;
  - 4) saskaņā ar tiesas spriedumu nevar nodarboties ar mediācijas pakalpojumu sniegšanu.

### **18.pants. Mediatoru sertifikācijas komisija**

(1) Sertifikācijas pārbaudījumu un sertificētiem mediatoriem noteikto atestācijas pārbaudījumu, kā arī lēmumu par mediators sertifikāta darbības izbeigšanu pieņem Mediatoru sertifikācijas komisija (turpmāk – komisija). Komisiju izveido tieslietu ministrs ar rīkojumu uz trim gadiem.

(2) Komisijas sastāvā iekļauj:

- 1) Tieslietu ministrijas pārstāvi;
  - 2) rajona (pilsētas) tiesas un apgabaltiesas tiesnesi;
  - 3) augstskolu akadēmiskā personāla pārstāvi;
  - 4) Mediācijas padomes pārstāvi.
- (3) Komisijas priekšsēdētājs ir Tieslietu ministrijas pārstāvis.
- (4) Komisijas darbību un kompetenci nosaka Ministru kabinets.

### **19.pants. Sertifikācija un atestācija**

(1) Sertificēta mediators pārbaudījumu, iesniedzot iesniegumu Mediācijas padomē, ir tiesīgs kārtot kandidāts, kurš atbilst šā likuma 17.panta pirmās daļas 1., 2., 3. un 4.punktā minētajām prasībām un uz kuru nav attiecināmi minētā panta otrajā daļā norādītie ierobežojumi.

(2) Sertifikācijas un atestācijas pārbaudījuma norisi organizē Mediācijas padome.

(3) Mediatoram, kurš nokārtojis sertifikācijas pārbaudījumu, Mediācijas padome izsniedz sertifikātu un iekļauj to sertificētu mediatoru sarakstā. Sertificētu mediatoru sarakstu publicē Mediācijas padomes mājaslapā internetā.

(4) Mediators sertifikāta paraugu apstiprina Ministru kabinets.

(5) Sertificēta mediators atestāciju veic ne retāk kā reizi piecos gados.

(6) Kandidāta pieteikšanās kārtību, mediators sertifikācijas un sertificēta mediators atestācijas pārbaudījumu saturu un kārtību, kā arī sertifikācijas un atestācijas maksu nosaka Ministru kabinets.

(7) Komisijas lēmumu par sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma rezultātu sakarā ar sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma laikā pieļautajiem pārbaudījuma kārtības pārkāpumiem, kas varēja ietekmēt sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma vērtējumu, mēneša laikā pēc sertifikācijas vai atestācijas pārbaudījuma rezultātu paziņošanas var pārsūdzēt tiesā administratīvo procesu regulējošajos normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.

### **20.pants. Sertifikāta darbības izbeigšana**

(1) Sertifikāta darbību izbeidz, ja sertificēts mediators:

- 1) sniedzis nepatiesas ziņas, lai saņemtu sertifikātu;
- 2) atzīts par vainīgu tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanā vai pret to izbeigts kriminālprocess par tīša noziedzīga nodarījuma izdarīšanu uz nereabilitējoša pamata;

3) saskaņā ar tiesas spriedumu nav tiesīgs nodarboties ar mediācijas pakalpojumu sniegšanu;

4) iesniedzis Mediācijas padomei iesniegumu par sertificēta mediatora pienākumu pildīšanas izbeigšanu;

5) pārkāpis šā likuma vai mediatora profesionālās ētikas normas;

6) nav kārtojis vai nav nokārtojis atestāciju;

7) ir miris.

(2) Lēmumu par sertifikāta darbības izbeigšanu pieņem komisija, pamatojoties uz sertificēta mediatora iesniegumu vai informāciju, kas saņemta no tiesas vai izmeklēšanas iestādes. Komisijas lēmumu par sertifikāta darbības izbeigšanu mēneša laikā no lēmuma pieņemšanas dienas var pārsūdzēt tiesā administratīvo procesu regulējošajos normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā.

## **21.pants. Sertificētu mediatoru profesionālā organizācija**

(1) Sertificētu mediatoru profesionālās organizācijas darbību īsteno Mediācijas padome.

(2) Mediācijas padome veic šādus uzdevumus:

1) izstrādā vienotus mediatoru apmācību standartus un veic mediatoru apmācību programmu sertifikāciju;

2) izstrādā un pieņem sertificētu mediatoru ētikas kodeksu;

3) sniedz informāciju Tieslietu ministrijai par konstatētajiem mediatora sertifikāta darbības izbeigšanas iemesliem saskaņā ar šā likuma 20.panta pirmo daļu;

4) izsniedz sertifikātu mediatoram, kurš nokārtojis sertifikācijas pārbaudījumu;

5) kārtē sertifikētu mediatoru sarakstu un nodrošina tā publicēšanu Mediācijas padomes mājaslapā internetā;

6) pārstāv sertificētus mediatorus un izsaka viedokli attiecībās ar valsts un pašvaldību institūcijām, citām iestādēm un amatpersonām, un sniedz atzinumus likumdošanas un prakses jautājumos mediācijas jomā.

## **Pārejas noteikumi**

1. Mediatori, kuriem sertifikāti izsniegti līdz šā likuma spēkā stāšanās dienai, iekļaujami sertificētu mediatoru sarakstā tikai pēc sertifikācijas atbilstoši Ministru kabineta noteikumiem, kas izdoti saskaņā ar šo likumu.

2. Šā likuma IV nodaļas noteikumi par tiesas ieteiktu mediāciju stājas spēkā pēc sertificētu mediatoru saraksta izveidošanas.

3. Ministru kabinets līdz 2013.gada 1.jūnijam izdod šā likuma 18.panta ceturtajā daļā un 19.panta ceturtajā un sestajā daļā minētos noteikumus.

## **Informatīva atsauce uz Eiropas Savienības direktīvu**

Likumā iekļautas tiesību normas, kas izriet no Eiropas Parlamenta un padomes direktīvas 2008/52/EK par konkrētiem mediācijas aspektiem civillietās un komercietās.

Tieslietu ministrs J.Bordāns

**Ligitas Landzmanes izstrādāta, moduļos veidota izglītības programma,  
kura paredzēta mediatoru profesionālās kvalifikācijas attīstībai un  
pilnveidei**

**Ievads profesionālajā konfliktoloģijā un mediācijā**

**30 P9999**

Profesionālās izglītības programmas veids	Profesionālās pilnveides izglītības programma
Profesionālās izglītības programmas nosaukums	Ievads profesionālajā konfliktoloģijā un mediācijā
Prasības attiecībā uz iepriekš iegūto izglītību	Augstākā bakalaura
Profesionālās izglītības programmas īstenošanas ilgums	192 stundas
Izglītības dokuments, kas apliecina profesionālās izglītības programmas apguvi	Apliecība par profesionālās pilnveides izglītību

SASKAŅOTS

LU mācību prorektors J. Krūmiņš

2011. gada .oktobris



## Programmas apraksts

**Programmas mērķgrupa:** personas ar augstāko izglītību: valsts, pašvaldību un privāto organizāciju visu līmeņu vadītāji, personāla speciālisti, juristi, pedagogi, sociālie darbinieki, potenciālie un esošie izlīguma speciālisti.

**Programmas mērķis:** nodrošināt dažādu jomu speciālistu profesionālās veiktspējas uzlabošanas iespēju, papildinot pieredzi ar domstarpību, strīdu un konfliktu vadīšanai nepieciešamām teorētiskām zināšanām un jaunām prasmēm.

**Programmu veido:** konfliktoloģijas pamatzināšanu un konfliktologa darbības praktikuma minimums. Par konfliktologa darbību šī kursa ietvarā uzskatāma ikviena ar konfliktu risināšanu saistīta profesionālā darbība – gan patstāvīga prakse, gan citā profesionālajā darbībā izmantota konfliktologa kompetence. Mediācija ir konfliktoloģijas kategorija. Vispārējā konfliktoloģiskā kompetence ir mediācijas kompetences pamats.

### Profesionālās izglītības programmas rezultātā studenti būs apguvuši:

*Izpratne/zināšanas par:*

1. vispārīgās, praktiskās, nozaru un integrētās konfliktoloģijas principiem un likumsakarībām;
2. konfliktu risinājumu metodēm;
3. konfliktoloģiskās palīdzības organizācijas un vadības pamata principiem un metodēm;
4. konfliktologa/mediatora kompetences organizācijas un vadības pamata principiem un metodēm;
5. konfliktoloģiskā pakalpojuma kvalitātes novērtēšanas principiem un metodēm;
6. labu konfliktologa/mediatora praksi, tajā skaitā: ētikas principiem;
7. konfliktoloģiskās palīdzības procesa veidošanas un izlīguma noformēšanas juridiskajiem aspektiem;
8. profesionāli un neprofesionāli veikta konfliktoloģiskās palīdzības un rezultāta atšķirībām.

*Analīze, sintēze, izvērtēšana:*

1. kritiski analizēt konfliktogēnas situācijas;
2. diagnosticēt konflikta specifiskās īpašības;
3. analizēt konfliktu;
4. veidot konflikta risinājuma plānu;
5. analizēt klienta personību konfliktu risinājumu procesā;
6. analizēt konfliktologa/mediatora kompetenci;
7. sintezēt konfliktu risinājumu metodes;
8. izvērtēt konfliktologa/mediatora un klienta sadarbības procesus un rezultātus;
9. izvērtēt konfliktologa/mediatora un partneru sadarbības procesus un rezultātus;
10. izvērtēt konfliktoloģiskās palīdzības procesa un noslēgtā izlīguma tiesiskumu.

*Spēja pielietot zināšanas:*

1. konfliktoloģiskās palīdzības procesu plānošanā, organizēšanā, vadīšanā un novērtēšanā;
2. konfliktogēnās situācijas un konfliktologa/mediatora kompetences novērtēšanā;
3. konfliktologa/mediatora un sadarbības partneru kompetences apvienošanā.

*Komunikācija:*

1. pamatot savas darbības izvēli klientiem un sadarbības partneriem;

2. sadarboties ar dažādu specialitāšu kolēģiem;
3. izmantot efektīvu komunikāciju prakses vadīšanā;
4. diskutēt par praktiskās konfliktoloģijas/mediācijas problēmu jautājumiem.

*Tālākā mācīšanās:*

1. izprast kvalifikācijas pilnveides nozīmi un saistību ar konkurētspēju;
2. saskatīt savas kompetences robežas;
3. plānot tālāku savas profesionālās pilnveides virzību;
4. prast savienot zinātnisko, pedagoģisko un profesionālo darbību.

**Mācību metodes:** lekcijas, semināri, lomu spēles, pašmācīšanās, interaktīvā mācīšanās, korporatīvā mācīšanās, praktiski darbi, supervīzija

**Izglītības programmas apguves kvalitātes novērtēšana:** programmā studējošie, kuri būs nokārtojuši ieskaites un eksāmenu saņems apliecību par profesionālās pilnveides izglītību

**Tālākās izglītības iespējas:**

1. turpināt izglītību augstākas pakāpes profesionālās izglītības programmās;
2. pilnveidot programmā iegūtās zināšanasursos, semināros, treniņos un praksēs;
3. papildus iegūstot docēšanai nepieciešamās kompetences, piedāvāt programmā iegūtās zināšanas izglītībasursos un/vai programmās.

### Mācību plāns (priekšmeti)

Profesionālie mācību priekšmeti	Pārbaudījuma veids	Kontaktstundas		
		Teorija	Praktiskās mācības	Kopā
1.	2.	3.	4.	5.
Ievads programmā. Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības teorētiskie pamati. Mediācija kā konfliktoloģiskā palīdzības daļa	Ieskaite	16	16	32
Konfliktologa kompetences vadība	Ieskaite	16	16	32
Konfliktu izpratne	Ieskaite	16	16	32
Sistēmiska vispārējas konfliktoloģiskās palīdzības vadība	Ieskaite	16	16	32
Klientu vadība konfliktoloģiskās palīdzības procesā	Ieskaite	16	16	32
Konfliktologa kompetences izmantošana mediatora prakses veidošanā. Programmas noslēgums	Eksāmens	16	16	32
<b>Kopā</b>		96	96	192

Sastādīja: **Ligita Landzmane**

### Mācību plāns (tēmas)

Profesionālie mācību priekšmeti	Tēmas	Kontaktstundas		
		Teorija	Praktiskās mācības	Kopā
6.	7.	8.	9.	10.
Ievads programmā. Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības teorētiskie pamati. Mediācija kā konfliktoloģiskā palīdzības daļa	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ievads programmā Konfliktoloģija kā praktiskā darbībā izmantojama zinātniski-metodoloģiska sistēma</li> <li>Praktiskās konfliktoloģijas nozares</li> <li>Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības sistēma</li> <li>Konfliktoloģiskās darbības formas</li> </ol>	4	4	8
Konfliktologa kompetences vadība	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konflikto-logiskās palīdzības sniedzēja (konfliktologa) profesionālā darbība</li> <li>Profesionālas konfliktoloģiskās palīdzības sniedzēja (konfliktologa) kompetence</li> <li>Inovatīvu tehnoloģiju izmantošana konfliktologa darbā</li> <li>Ieteikumi jaunam konfliktologam/ mediatoram</li> </ol>	4	4	8
Konfliktu izpratne	<ol style="list-style-type: none"> <li>Konflikts kā sociāla parādība</li> <li>Vispārēji konfliktu iemesli</li> <li>Intrapersonāli (cilvēka iekšēji) konflikti</li> <li>Interpersonāli (starppersonu) konflikti</li> </ol>	4	4	8
Sistēmiska vispārējas konfliktoloģiskās	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pirmā tikšanās ar klientu</li> </ol>	4	4	8

palīdzības vadība	2. Konfliktoloģiskās problēmas anamnēze	4	4	8
	3. Konfliktoloģiskās palīdzības procedūras	4	4	8
	4. Konfliktoloģiskās palīdzības tehnikas	4	4	8
Klientu vadība konfliktoloģiskās palīdzības procesā	1. Komunikācijas konflikti un to vadība	4	4	8
	2. Cilvēciskais faktors konfliktā	4	4	8
	3. Sarežģītu klientu vadības procedūras un tehnikas konfliktoloģiskās palīdzības procesā	4	4	8
	4. Specifiskiem klientu vadības īpatnības konfliktoloģiskās palīdzības procesā	4	4	8
Konfliktologa kompetences izmantošana mediatora prakses veidošanā. Programmas noslēgums	1. Mediatora prakse un tās vadība	5	3	8
	2. Mediatora kompetence un tās vadība	5	3	8
	3. Mediācijas process un tā vadība	5	3	8
	4. Zināšanu nostiprināšanas un pārbaudes praktikums. Programmas noslēgums	1	7	8
<b>Kopā</b>		96	96	192

Sastādīja: **Ligita Landzmane**

(paraksts)  
2011. gada \_\_\_\_ . oktobris

**Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības teorētiskie pamati.  
Mediācija kā konfliktoloģiskās palīdzības daļa**

**Apjoms stundās: 32 stundas**

- teorija 16
- praktiskie darbi 16

**Mērķis:** nodrošināt programmā studējošo profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot dažādu jomu speciālistu akadēmisko un/vai profesionālo pieredzi ar konfliktoloģiskās palīdzības sniegšanai nepieciešamām konfliktoloģijas teorijas zināšanām.

**Uzdevumi:** sniegt konfliktoloģijas zinātnē sistematizētas zināšanas par konfliktoloģiskās palīdzības kopsakarībām, praktiskās, nozaru un integrētās konfliktoloģiskās palīdzības principiem, likumsakarībām, metodoloģiju; praktiskā darba uzdevumos sniegt iespēju teorētiskās zināšanas izmantot praktiski.

Nr. p.k	Tēmas	Apakštēmas	Takso nomi jas līme nis	Stundu skaits			Pārbaudes veids
				Teorija	Praktiskās mācības	Kopā	
1.	Ievads programmā. Konfliktoloģija kā praktiskā darbībā izmantojama zinātniski-metodoloģiska sistēma	1) konfliktoloģijas veidošanās, uzbūve, nozīmīgums; 2) konfliktoloģijas starpdisciplinārais raksturs; 3) konfliktoloģijas struktūra: o teorētiskā konfliktoloģija, o praktiskā konfliktoloģija, o nozaru konfliktoloģija, o integrētā konfliktoloģija; 4) konfliktoloģijas teorētisko nostādņu un vadlīniju izmantošana profesionālajā darbībā; 5) konfliktoloģijas teorētisko nostādņu un vadlīniju izmantošana mediācijā	Pr	4	4	8	Kontrol- darba novēr- tēšana
2.	Praktiskās konfliktoloģijas nozares	1) praktiskā vispārējā konfliktoloģija; 2) praktiskā vadības konfliktoloģija; 3) praktiskā juridiskā konfliktoloģija;	I	4	4	8	Referāta prezen- tācijas

		<p>4) praktiskā sociālā konfliktoloģija;  5) praktiskā politiskā konfliktoloģija;  6) praktiskā pedagoģiskā konfliktoloģija;  7) praktiskā psiholoģiskā konfliktoloģija;  8) praktiskā teoloģiskā konfliktoloģija u.c.  9) mediācijas vieta praktiskās konfliktoloģijas sistēmā</p> <p><i>Praktiskais darbs: izvēles kārtībā sagatavots referāts par kādas konfliktoloģijas nozares iezīmēm, konstatējot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nozares pamatā esošās vispārējās konfliktoloģijas pazīmes;</li> <li>○ tikai nozarei piemītošās specifiskās pazīmes;</li> </ul> <p><i>referāta prezentācijas sagatavošana</i></p>					novērtēšana
3.	Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības sistēma	<p>1) profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības mērķi;  2) profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības institucionālās nozares (sk. praktiskās konfliktoloģijas nozares);  3) profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības funkcionālās nozares: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ preventīvā konfliktoloģiskā palīdzība, konfliktu vadība,</li> <li>○ konfliktu risināšana,</li> <li>○ rehabilitējošā konfliktoloģiskā palīdzība;</li> </ul> 4) mediācijas vieta profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības sistēmā</p> <p><i>Praktiskais darbs: Seminārs un grupas diskusija, analizējot Latvijā nepieciešamas konfliktoloģiskās palīdzības vides, atklājot Latvijas situācijai piemērotās konfliktoloģiskās palīdzības institucionālās un funkcionālās nozares; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i></p>	P	4	4	8	Grupas diskusijas rezultātu prezentācijas novērtēšana
4.	Konfliktoloģiskās darbības formas	<p>1) vispārējā konfliktoloģiskā palīdzība;  2) konfliktoloģiskā konsultēšana;  3) konfliktoloģiskā starpniecība;  4) konfliktoloģiskā pārstāvniecība;  5) juridiski-konfliktoloģiskā lietvedība;  6) konfliktoloģiskā analīze;  7) konfliktoloģiskā ekspertīze;  8) citā profesijā integrētā konfliktoloģiskā darbība;</p>	P	4	3	7	Referāta prezentācijas novērtēšana

		9) cilvēk vadības darbībā integrētā konfliktoloģiskā kompetence u.c.  <i>Praktiskais darbs: izlozes kārtībā izvēlēts un sagatavots kādas konfliktoloģiskās darbības kā profesijas, amata vai darba apraksts; referāta prezentācijas sagatavošana</i>					
<b>Noslēguma pārbaudījums</b>				1	1	Ieskaite	
			<b>Kopā</b>	16	16	32	

Ieteicamie taksonomijas līmeņi: **Pr** - priekšstats; **I** - izpratne; **P** - pielietošana

#### **Izmantojamās literatūras saraksts:**

*Kursa dalībnieki ir tiesīgi brīvi izvēlēties savam zināšanu līmenim un attīstībai adekvātu literatūru – tā var nebūt no piedāvātās literatūras klāsta. Piemērotākās profesionālās kompetences pilnveidei izmantojamās literatūras izvēle uzskatāma par kompetences pilnveidei paredzētu programmas uzdevumu.*

1. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. Moscow: UNITY. 1999.
2. Handbook of Conflict Analysis and Resolution. Edited by Sandole D.J.D, Byrne S., Sandole-Staroste I. and Senehi J. London: Routledge. 2009.
3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. Санкт-Петербург: Питер. 2005.
4. Конфликтология. Шпаргалка. Москва: РИОР. 2006-2009.
5. Autoru kolektīvs. Konflikti un to risināšana. Sarunas ar pasaules biznesa līderiem. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 2009.

#### **Ieteiktās literatūras e-versijas un citi interneta avoti:**

1. <http://www.twirpx.com/files/humanitarian/conflicts/?show=downloads>
2. <http://business-lib.com/index.php?newsid=8619>
3. krievu, angļu un franču valodās: <http://www.conflictology.spb.ru>
4. <http://www.imimmediation.org/mediation-library>
5. <http://books.google.com>



APSTIPRINU:  
EVF dekāns M.Purgailis

(paraksts)  
2011. gada \_\_. oktobris

### Konfliktologa kompetences vadība

**Apjoms stundās: 32 stundas**

- teorija 16
- praktiskie darbi 16

**Mērķis:** nodrošināt programmā studējošo profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot dažādu jomu speciālistu akadēmisko un/vai profesionālo pieredzi ar konfliktologa kompetences veidošanai nepieciešamām zināšanām un prasmēm.

**Uzdevumi:** sniegt sistematizētas zināšanas par konfliktoloģiskās kompetences kopsakarībām, nozaru un integrētās konfliktoloģiskās kompetences veidošanas principiem, likumsakarībām, metodoloģiju; praktiskā darba uzdevumos sniegt iespēju teorētiskās zināšanas izmantot praktiski.

Nr. p.k	Tēmas	Apakštēmas	Taksonomijas līmenis	Stundu skaits			Pārbaudes veids
				Teorija	Praktiskās mācības	Kopā	
1.	Konfliktoloģiskās palīdzības sniedzēja (konfliktologa) profesionālā darbība	<ol style="list-style-type: none"><li>1) profesionāla konfliktologa kompetences saturs;</li><li>2) atšķirības konfliktologa amatiera un konfliktologa profesionāla kompetencē;</li><li>3) konfliktoloģiskās darbības profesionalizācija;</li><li>4) konfliktologa profesionālās darbības kvalitātes standarti;</li><li>5) konfliktologu sertifikācija;</li><li>6) konfliktologu darbības ētikas prasības.</li><li>7) konfliktologa prakses veidošana</li></ol> <p><i>Praktiskais darbs: izmantojot starptautiski atzītu mediatoru profesionālās darbības standarta paraugu, izveidot efektīvas Latvijas mediatora profesionālās darbības</i></p>	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentācijas novērtēšana

		<i>veidošanai piemērotu standarta aprakstu; prezentēt darba rezultātus</i>					
2.	Profesionālas konfliktoloģiskās palīdzības sniedzēja (konfliktologa) kompetence	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) konfliktologa dažādas profesionālās izpausmes formas;</li> <li>2) konfliktologa darbībai nepieciešamās personības iezīmes;</li> <li>3) konfliktologa uzskatu un vērtību sistēma;</li> <li>4) konfliktologa emocionālā inteliģence;</li> <li>5) konfliktologa racionālā inteliģence;</li> <li>6) konfliktologa kompetenci veidojošās zināšanas un prasmes;</li> <li>7) konfliktologa profesionālā kvalifikācija; konfliktologa mūžizglītības nepieciešamība un iespējas</li> </ol> <p><i>Praktiskais darbs: fokusgrupā analizēt zināmo Latvijas mediatoru kopienas pārstāvju (iespējams, savu) kompetenci un tās līmeni salīdzinājumā ar vēlamu - starptautiski atzītu mediatoru profesionālās darbības standartu; noteikt kopīgo un atšķirīgo; prezentēt darba rezultātus</i></p>	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu un prezentācijas novērtēšana
3.	Inovatīvu tehnoloģiju izmantošana konfliktologa darbā	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) interneta meklētāju izmantošana;</li> <li>2) internetā pieejamu lēmumu pieņemšanas rīku izmantošana;</li> <li>3) interneta tulku izmantošana;</li> <li>4) e-paraksts; e-darījumi; e-komunikācija; e-mācīšanās;</li> <li>5) e- un i-vadības un komunikācijas sistēmu veidošana konfliktologa praksē;</li> <li>6) inovatīvo tehnoloģiju kombinēšana ar dzīvo profesionālo sadarbību</li> </ol> <p><i>Praktiskais darbs: Sagatavot rakstisku un mutisku prezentāciju, klientam izskaidrojot e-darījuma un e-paraksta izmantošanas procedūru un priekšrocības; prezentēt darba rezultātus</i></p>	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentācijas novērtēšana
4.	Ieteikumi jaunam konfliktologam /mediatoram	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Trauksmes un sasprindzinājuma pārvarēšana;</li> <li>2) māksla būt dabiskam un atklātam; tiekšanās pēc pilnības, respektējot savu spēju ierobežotību;</li> <li>3) nesaplūšana ar klienta problēmām;</li> <li>4) nesteidzīgums lēmumu pieņemšanā</li> </ol>	P	4	3	7	Supervīzijas rezultātu novērtēšana

	un padomu došanā; 5) moralizēšanas aizliegums; 6) godprātība attieksmē pret sevi un klientu; 7) nelielu konfliktoloģisko pakalpojumu piedāvāšana profesionālās darbības sākumā; 8) brīvprātīgais darbs, mentorīgs, supervīzija kā profesionālās izaugsmes atbalsta instrumenti; 9) sadarbība ar citiem speciālistiem, papildinot savas iespējas; 10) savas darba novērtēšana konfliktoloģiskās palīdzības procesu un rezultātu kontekstā  <i>Praktiskais darbs: situāciju izspēle; aktīva darbība supervīzijā</i>					
<b>Noslēguma pārbaudījums</b>				1	1	Ieskaite
			<b>Kopā</b>	16	16	32

*Ieteicamie taksonomijas līmeņi: Pr - priekšstats; I - izpratne; P - pielietošana*

#### **Izmantojamās literatūras saraksts:**

*Kursa dalībnieki ir tiesīgi brīvi izvēlēties savam zināšanu līmenim un attīstībai adekvātu literatūru – tā var nebūt no piedāvātās literatūras klāsta. Piemērotākās profesionālās kompetences pilnveidei izmantojamās literatūras izvēle uzskatāma par kompetences pilnveidei paredzētu programmas uzdevumu.*

1. Конфликтология. Шпаргалка. Москва: РИОР. 2006-2009.
2. Козлов В.В., Козлова А.А. Конфликт. Москва: Элсмо. 2009.
3. Курбатов В.И. Конфликтология. Ростов на Дону: Феникс. 2007.
4. Могилевкин Е. А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг. Санкт–Петербург: Речь. 2007.
5. Hodžone Dž. Līdzvērtīgs sarunu partneris. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”. 2001.

#### **Ieteiktās literatūras e-versijas un citi interneta avoti:**

1. <http://www.twirpx.com/files/humanitarian/conflicts/?show=downloads>
2. krievu, angļu un franču valodās: <http://www.conflictology.spb.ru>
3. <http://www.mediator.lt/RU/SaltiniaiRU.html>
4. <http://www.imimmediation.org/mediation-library>
5. <http://books.google.com>

(paraksts)  
2011. gada \_\_. oktobris

### Konfliktu izpratne

Apjoms stundās: 32 stundas

- teorija 16
- praktiskie darbi 16

**Mērķis:** nodrošināt programmā studējošo profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot dažādu jomu speciālistu akadēmisko un/vai profesionālo pieredzi ar izpratni par konfliktiem un to vadību.

**Uzdevumi:** sniegt konfliktoloģijas zinātnē sistematizētas zināšanas par vispārīgām konfliktu veidošanās kopsakarībām, intrapersonālu un interpersonālu konfliktu veidošanās un vadības principiem; likumsakarībām, metodoloģiju; praktiskā darba uzdevumos sniegt iespēju teorētiskās zināšanas izmantot praktiski.

Nr. p.k	Tēmas	Apakštēmas	Taksometriķe	Stundu skaits			Pārbaudes veids
				Teorija	Praktiskās mācības	Kopā	
1.	Konflikts kā sociāla parādība	1) konflikta būtības definējums; 2) sociāla konflikta struktūra; 3) sociālā konflikta puses; 4) konflikta objekts un priekšmets; 5) sociālā konflikta rašanās vides īpatnības; 6) sociālo konfliktu veidi  <i>Praktiskais darbs: kreatīvs, korporatīvs darbs grupā, konstatējot pasaulē un Latvijā sastopamus sociālus konfliktus un definēt to pazīmes; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i>	I	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentācijas novērtēšana
2.	Vispārēji konfliktu	1) konfliktu iemeslu klasifikācija; 2) objektīvi konfliktogēni faktori;	P	4	4	8	Praktiskā

	iemesli	<p>3) organizācijas un vadības radīti konflikti;</p> <p>4) sociālu iemeslu radīti konflikti;</p> <p>5) psiholoģisku iemeslu radīti konflikti;</p> <p>6) stāvokļu un rangu attiecību radīti konflikti;</p> <p>7) <i>sarkano līniju</i> neievērošanas konflikti;</p> <p>8) informācijas radīti konflikti u.c.</p> <p><i>Praktiskais darbs: 10 interneta vietnēs atrast situācijas, kurās aprakstīti konflikti un to rašanās iemesli; norādīt vietnes, kurās materiāli ievietoti; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i></p>					darba rezultāt u prezentācijas novērtēšana
3.	Intrapersonāli (cilvēka iekšēji) konflikti	<p>1) intrapersonāla konflikta jēdziens;</p> <p>2) intrapersonālu konfliktu ietekme starppersonu attiecībās;</p> <p>3) intrapersonālu konfliktu rašanās iemesli;</p> <p>4) intrapersonālu konfliktu galvenie veidi;</p> <p>5) intrapersonālu konfliktu prevencijas un risināšanas paņēmieni;</p> <p>6) intrapersonālu konfliktu sekas</p> <p><i>Praktiskais darbs: analītisks darbs „Mani intrapersonālie konflikti un to rašanās iemesli”; aktīva darbība grupas supervīzijā</i></p>	P	4	4	8	Super – vīzijas darba rezultāt u novērtēšana
4.	Interpersonāli (starppersonu) konflikti	<p>1) interpersonāla konflikta jēdziens;</p> <p>2) interpersonālu konfliktu saikne ar intrapersonālu konfliktiem;</p> <p>3) interpersonālu konfliktu rašanās iemesli;</p> <p>4) interpersonālu konfliktu galvenie veidi;</p> <p>5) interpersonālu konfliktu prevencijas un risināšanas paņēmieni;</p> <p>6) interpersonālu konfliktu sekas</p> <p><i>Praktiskais darbs: analītisks darbs „Mani interpersonālie konflikti un to rašanās iemesli”; aktīva darbība grupas supervīzijā</i></p>	P	4	3	7	Super – vīzijas darba rezultāt u novērtēšana
<b>Noslēguma pārbaudījums</b>					1	1	Ieskaite
<b>Kopā</b>				16	16	32	

Ieteicamie taksonomijas līmeņi: **Pr** - priekšstats; **I** - izpratne; **P** - pielietošana

**Izmantojamās literatūras saraksts:**

*Kursa dalībnieki ir tiesīgi brīvi izvēlēties savam zināšanu līmenim un attīstībai adekvātu literatūru – tā var nebūt no piedāvātās literatūras klāsta. Piemērotākās profesionālās kompetences pilnveidei izmantojamās literatūras izvēle uzskatāma par kompetences pilnveidei paredzētu programmas uzdevumu.*

1. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. Conflictology. Moscow: UNITY. 1999.
2. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. Санкт-Петербург: Питер. 2005.
3. Конфликтология. Шпаргалка. Москва: РИОР. 2006-2009.
4. Курбатов В. И. Конфликтология. Ростов на Дону: [Феникс](#). 2007.
5. Pīķeringa P. Strīdi, nesaskaņas, konflikti. Rīga: SIA „Jānis Roze”. 2000.

**Ieteiktās literatūras e-versijas un citi interneta avoti:**

1. <http://www.twirpx.com/files/humanitarian/conflicts/?show=downloads>
2. <http://business-lib.com/index.php?newsid=8619>
3. krievu, angļu un franču valodās: <http://www.conflictology.spb.ru>
4. <http://www.imimmediation.org/mediation-library>
5. <http://books.google.com>

(paraksts)  
2011. gada \_\_. oktobris

### Sistēmiska vispārējas konfliktoloģiskās palīdzības vadība

**Apjoms stundās: 32 stundas**

- teorija 16
- praktiskie darbi 16

**Mērķis:** nodrošināt programmā studējošo profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot dažādu jomu speciālistu akadēmisko un/vai profesionālo pieredzi ar sistēmiskas vispārējas konfliktoloģiskās palīdzības procesa organizācijai un vadībai nepieciešamām zināšanām un prasmēm.

**Uzdevumi:** sniegt sistematizētas zināšanas par vispārējas konfliktoloģiskās palīdzības procesu kā sistēmu un tās kopsakarībām; procesa etapu veidošanas un vadības principiem, likumsakarībām, metodoloģiju; praktiskā darba uzdevumos sniegt iespēju teorētiskās zināšanas izmantot praktiski.

Nr. p.k	Tēmas	Apakštēmas	Takso nomi jas līme nis	Stundu skaits			Pārbaudes veids
				Teorija	Praktiskās mācības	Kopā	
1.	Pirmā tikšanās ar klientu	1) tikšanās vietas sagatavošana; 2) patīkamas vides radīšana; 3) iepazīšanās saruna; 4) konfidencialitātes noruna; 5) nepieciešamās konfliktoloģiskās palīdzības veida un apjoma noskaidrošana; 6) informēšana par konfliktoloģiskās palīdzības procesu; 7) informēšana par atbildības sadalījumu starp klientu un konfliktologu; 8) vienošanās par otras konflikta puses iesaistīšana procesā; 9) vienošanās par trešo personu iesaistīšanu procesā; 10) vienošanās par vispārējiem konfliktologa/mediatora un sadarbības speciālistu darba apmaksas	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentāciju novērtējums

		<p>noteikumiem;</p> <p>11) iespējamo klienta izvēles problēmu izskaidrošana;</p> <p>12) sadarbības vienošanās noformēšana</p> <p><i>Praktiskais darbs: konfliktogēnas situācijas analīze; pirmās tikšanās ar klientu apraksta izveidošana; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i></p>					
2.	Konfliktogēnas situācijas anamnēze	<p>1) konfliktogēnas situācijas analīze;</p> <p>2) problēmu definēšana;</p> <p>3) problēmas racionālo konfliktoloģisko īpatnību diagnosticēšana;</p> <p>4) problēmas emocionālo konfliktoloģisko īpatnību diagnosticēšana;</p> <p>5) mērķu izvirzīšana;</p> <p>6) emocionālu problēmu risinājums kā mērķis;</p> <p>7) racionālu problēmu risinājums kā mērķis;</p> <p>8) klienta sagaidīto izmērāmo rezultatīvo kritēriju noskaidrošana;</p> <p>9) mērķa, procesa, iesaistīto sadarbības speciālistu un tāmes apspriešana ar klientu;</p> <p>10) savas profesionālās kompetences novērtēšana;</p> <p>11) potenciālo sadarbības partneru profesionālās kompetences novērtēšana;</p> <p>12) iespējamo mērķa un rezultāta sasniegšanas problēmu novērtēšana;</p> <p>13) alternatīvu izvirzīšana</p> <p><i>Praktiskais darbs: konfliktogēnas situācijas analīze; konfliktogēnas problēmas anamnēzes ievākšana; informācijas noformēšana; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i></p>	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentāciju novērtējums
3.	Konfliktoloģiskās palīdzības procedūras	<p>1) konfliktu risinājuma metožu grozs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ informēšana,</li> <li>○ konsultēšana,</li> <li>○ padomdošana,</li> <li>○ tehniskā palīdzība,</li> <li>○ starpniecība jeb vidutājdarbība,</li> <li>○ pārstāvniecība,</li> <li>○ juridiski-konfliktoloģiskā lietvedība u.c.</li> </ul> <p>2) konkrētas konfliktoloģiskas</p>	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentāciju novērtējums



		problēmas risināšanai paredzēto metožu izvēle; 3) metožu tiesiskā un faktiskā saderība; 4) konfliktoloģiskās palīdzības kopējā darba un sesiju strukturēšana; 5) darba plāna veidošana; 6) rezultāta novērtēšana un procesa noslēgšana  <i>Praktiskais darbs: konfliktogēnas situācijas analīze; piemērotu procedūru izvēle un izvēles pamatojums; konfliktoloģiskās palīdzības darba plāna izveidošana; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i>					
4.	Konfliktoloģiskās palīdzības tehnikas	1) jautājumu uzdošana; 2) atbalstīšana un nomierināšana; 3) teiktā atspoguļošana, pārfrazēšana un apkopošana; 4) jūtu atspoguļošana; 5) paužu izmantošana sesijās un starptām; 6) informācijas sniegšana; 7) interpretēšana; 8) konfrontācija; 9) konfliktologa/mediatora uzskatu un jūtu atklāšana  <i>Praktiskais darbs: konfliktogēnas situācijas risināšana, izmantojot dažādas tehnikas; aktīva darbība grupas supervīzijā</i>	P	4	2	6	Super – vīzijas darba rezultātu novērtēšana
<b>Noslēguma pārbaudījums</b>					2	2	Ieskaite
				<b>Kopā</b>	16	16	32

Ieteicamie taksonomijas līmeņi: **Pr** - priekšstats; **I** - izpratne; **P** - pielietošana

#### Izmantojamās literatūras saraksts:

Kursa dalībnieki ir tiesīgi brīvi izvēlēties savam zināšanu līmenim un attīstībai adekvātu literatūru – tā var nebūt no piedāvātās literatūras klāsta. Piemērotākās profesionālās kompetences pilnveidei izmantojamās literatūras izvēle uzskatāma par kompetences pilnveidei paredzētu programmas uzdevumu.

1. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. Moscow: UNITY. 1999.
2. Handbook of Conflict Analysis and Resolution. Edited by Sandole D.J.D, Byrne S., Sandole-Staroste I. and Senehi J. London: Routledge. 2009.
3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. Санкт-Петербург: Питер. 2005.
4. Конфликтология. Шпаргалка. Москва: РИОР. 2006-2009.
5. Козлов В.В., Козлова А.А. Конфликт. Москва: Элсмо. 2009.

6. Курбатов В.И. Конфликтология. Ростов на Дону: [Феникс](#). 2007.
7. Autoru kolektīvs. Konflikti un to risināšana. Sarunas ar pasaules biznesa līderiem. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 2009.
8. Hofmaas R., Rotfišere D.B., Trosens A. Mediācija. Mediācijas pamati teorijā un praksē. Rīga: VAS "Tiesu namu aģentūra". 2007.
9. Hodžone Dž. Līdzvērtīgs sarunu partneris. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”. 2001.
10. Pikeringa P. Strīdi, nesaskaņas, konflikti. Rīga: SIA „Jānis Roze”. 2000.

**Ieteiktās literatūras e-versijas un citi interneta avoti:**

1. <http://www.twirpx.com/files/humanitarian/conflicts/?show=downloads>
2. [http://www.koob.ru/besemer/mediacija\\_besemer](http://www.koob.ru/besemer/mediacija_besemer)
3. <http://business-lib.com/index.php?newsid=8619>
4. krievu, angļu un franču valodās: <http://www.conflictology.spb.ru>
5. <http://www.mediator.lt/RU/SaltiniaiRU.html>
6. <http://www.imimmediation.org/mediation-library>
7. <http://books.google.com>

AUTORTIESĪBAS AIZSARGĀTAS

(paraksts)  
2011. gada \_\_. oktobris

### Klientu vadība konfliktoloģiskās palīdzības procesā

**Apjoms stundās: 32 stundas**

- teorija 16
- praktiskie darbi 16

**Mērķis:** nodrošināt programmā studējošo profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot dažādu jomu speciālistu akadēmisko un/vai profesionālo pieredzi ar konfliktoloģiskās palīdzības procesā nepieciešamām klientu vadības zināšanām un prasmēm.

**Uzdevumi:** sniegt sistematizētas zināšanas par cilvēka kognitīvo un biheiviorālo mehānismu veidošanos un vadību, dažādiem klientiem piemērotas komunikācijas procesu veidošanas un vadības principiem, likumsakarībām, metodoloģiju; praktiskā darba uzdevumos sniegt iespēju teorētiskās zināšanas izmantot praktiski.

Nr. p.k	Tēmas	Apakštēmas	Taksonomijas līmenis	Stundu skaits			Pārbaudes veids
				Teorija	Praktiskās mācības	Kopā	
1.	Komunikācijas konflikti un to vadība	<ol style="list-style-type: none"><li>1) komunikācija kā konflikta iemesls;</li><li>2) informācijas izkropļošanas mehānismi;</li><li>3) komunikācijas kanālu izvēles problēmas;</li><li>4) komunikācijas līdzekļu izvēles problēmas;</li><li>5) komunikācijas satura izvēles problēmas;</li><li>6) komunikācijas emocionālā fona izvēles problēmas;</li><li>7) komunikācijas barjeras un to pārvarēšana;</li><li>8) humors komunikācijā</li></ol> <p><i>Praktiskais darbs: analizēt situāciju Latvijā un konstatēt 10 būtiskākās komunikācijas problēmas; piedāvāt reāli iespējamus problēmu risinājumus; darba</i></p>	P	4	4	8	Praktiskā darba rezultātu prezentācijas novērtēšana

		<i>rezultātu prezentācijas sagatavošana</i>					
2.	Cilvēciskais faktors konfliktā	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) emocionālie faktori;</li> <li>2) jūtas un to atpazīšana;</li> <li>3) stereotipi un to atpazīšana;</li> <li>4) atšķirības uztveres veidā un domāšanas dinamikā;</li> <li>5) racionālais faktori;</li> <li>6) kognitīvie un biheivoriālie mehānismi;</li> <li>7) problēmu analīzes un risinājumu sintēzes kompetence;</li> <li>8) lēmumu pieņemšana un tās problēmas</li> </ol> <p><i>Praktiskais darbs: situāciju izspēle; aktīva darbība grupas supervīzijā</i></p>	I	4	4	8	Super – vīzijas darba rezultātu novērtēšana
3.	Sarežģītu klientu vadības procedūras un tehnikas konflikto- loģiskās palīdzības procesā	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) sarežģītu klientu vadībā izmantojamas darba fāzes: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ konfrontējošā fāze,</li> <li>○ kompromisa fāze,</li> <li>○ komunikatīvā fāze;</li> </ul> </li> <li>2) sarežģītu klientu vadībā izmantojamas darba taktikas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kārtējā noklausīšanās,</li> <li>○ darījuma apspriešana,</li> <li>○ starppersonu diplomātija,</li> <li>○ spiediena aizdarīšana uz vienu no pusēm,</li> <li>○ direktīvā iedarbība u.c.;</li> </ul> </li> <li>3) sarežģītu klientu novērtēšana;</li> <li>4) konfliktā nozīmīgu cilvēka faktoru identificēšana: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vērtības,</li> <li>○ intereses,</li> <li>○ pozīcijas,</li> <li>○ rangi,</li> <li>○ emocijas u.c.;</li> </ul> </li> <li>5) konflikta risinājuma vadīšana sarunās ar sarežģītiem klientiem;</li> <li>6) strupceļa un krīzes novērtēšana un vadīšana sarunās</li> </ol> <p><i>Praktiskais darbs: situāciju izspēle; aktīva darbība grupas supervīzijā</i></p>	P	4	4	8	Super – vīzijas darba rezultātu novērtēšana
4.	Specifiskiem klientu vadības īpatnības konflikto- loģiskās palīdzības procesā	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) trauksmainu cilvēku vadība;</li> <li>2) agresīvu cilvēku vadība;</li> <li>3) citas kultūras cilvēku vadība;</li> <li>4) svešvalodā runājošu cilvēku vadība;</li> <li>5) paaugstinātas prasības izvirzošu cilvēku vadība;</li> <li>6) šizoīdas (sadalītas) personības cilvēku</li> </ol>	P	4	2	6	Super – vīzijas darba rezultātu novērtēšana

		vadība; 7) depresīvu cilvēku vadība; 8) psihosomatisko problēmu apgrūtinātu cilvēku vadība; 9) kurlmēmu cilvēku vadība  <i>Praktiskais darbs: situāciju izspēle;          aktīvs darbs grupas supervīzijā</i>					
<b>Noslēguma pārbaudījums</b>				2	2	Ieskaite	
			<b>Kopā</b>	16	16	32	

*Ieteicamie taksonomijas līmeņi: Pr - priekšstats; I - izpratne; P - pielietošana*

### **Izmantojamās literatūras saraksts:**

*Kursa dalībnieki ir tiesīgi brīvi izvēlēties savam zināšanu līmenim un attīstībai adekvātu literatūru – tā var nebūt no piedāvātās literatūras klāsta. Piemērotākās profesionālās kompetences pilnveidei izmantojamās literatūras izvēle uzskatāma par kompetences pilnveidei paredzētu programmas uzdevumu.*

1. Козлов В.В., Козлова А.А. Конфликт. Москва: Элсмо. 2009.
2. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования. Санкт–Петербург: Питер. 2002.
3. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. Москва: Академический проект. 2005.
4. Кочюнас Р. Процесс супервизии: Экзистенциальный взгляд. Сборник ИГЭП и ВЕАЭТ. Экзистенциальное измерение в консультировании и психотерапии. Бирштонас-Вильнюс. 2005.
5. Hodžone Dž. Līdzvērtīgs sarunu partneris. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”. 2001.

### **Ieteiktās literatūras e-versijas un citi interneta avoti:**

1. <http://www.twirpx.com/files/humanitarian/conflicts/?show=downloads>
2. <http://business-lib.com/index.php?newsid=8619>
3. krievu, angļu un franču valodās: <http://www.conflictology.spb.ru>
4. <http://www.imimmediation.org/mediation-library>
5. <http://books.google.com>

APSTIPRINU:  
EVF dekāns M.Purgailis

(paraksts)  
2011. gada \_\_. oktobris

### Konfliktologa kompetences izmantošana mediatora prakses veidošanā

**Apjoms stundās: 32 stundas**

- teorija 16
- praktiskie darbi 16

**Mērķis:** nodrošināt programmā studējošo profesionālās veikspējas uzlabošanas iespēju, papildinot dažādu jomu speciālistu akadēmisko un/vai profesionālo pieredzi ar mediatora profesionālai darbībai nepieciešamām zināšanām un prasmēm.

**Uzdevumi:** sniegt sistematizētas zināšanas par konfliktoloģiskās kompetences vispārēju kopsakarību saistību ar mediatora darbību, mediācijas prakses un procesa veidošanas un vadības principiem, likumsakarībām, metodoloģiju; praktiskā darba uzdevumos sniegt iespēju teorētiskās zināšanas izmantot praktiski.

Nr. p.k	Tēmas	Apakštēmas	Taksonomijas līmenis	Stundu skaits			Pārbaudes veids
				Teorija	Praktiskās mācības	Kopā	
1.	Mediatora prakse un tās vadība	1) mediatora prakses atvēršanas juridiskais un faktiskais pamats; 2) mediatoru ētika; 3) mediatora kvalifikācija un tās līmeņi; 4) mediatoru izglītība; 5) mediatoru sertifikācija; 6) labas mediatora prakses veidošana; 7) sadarbība ar kolēģiem, kompetentām iestādēm, sadarbības partneriem  <i>Praktiskais darbs: izveidot labas mediatora prakses modeļa aprakstu; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i>	P	5	3	8	Praktiskā darba rezultātu prezentāciju novērtēšana
2.	Mediatora kompetence un tās vadība	1) vispārēju 21. gadsimta karjeras veidošanas noteikumu un iespēju izpratne; 2) mediatora personīgās karjeras un kompetences vadības sistēmas	P	5	3	8	Praktiskā darba rezultātu prezentāciju

		<p>veidošana;</p> <p>3) mediatora kompetences satura veidošana;</p> <p>4) mediatora profesionālā izcilība kā 21. gadsimta konkurētspējas instruments;</p> <p>5) tiesību un darījumu strīdu risinājumiem nepieciešamās mediatora kompetences īpašās iezīmes;</p> <p>6) supervīzijas izmantošana mediatora kompetences veidošanai un pilnveidei</p> <p><i>Praktiskais darbs: Novērtēt savu kompetenci salīdzinājumā ar starptautiski atzītu mediatora profesionālajai darbībai noteiktu kompetenci; darba rezultātu prezentācijas sagatavošana</i></p>					novērtēšana
3.	Mediācijas process un tā vadība	<p>1) pirmsmediācijas process:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ saruna ar personu, kas lūdz palīdzību strīda gadījumā,</li> <li>○ situācijas novērtēšana,</li> <li>○ problēmas identificēšana,</li> <li>○ risinājuma izvēle;</li> </ul> <p>2) mediācijas process:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pozitīvas darba atmosfēras nodibināšana,</li> <li>○ noteikumu izskaidrošana un sadarbības līguma noslēgšana (juridiskie un psiholoģiskais aspekti),</li> <li>○ sarunas vadīšana,</li> <li>○ privātās un kopējās sesijas u.c.;</li> </ul> <p>3) mediācijas procesa noslēgšana izlīguma gadījumā: juridiski korektas vienošanās sastādīšana un noslēgšana;</p> <p>4) sistēmiskās mediācijas un klasiskās mediācijas procesuālās atšķirības: papildu nepieciešamās palīdzības apjoma un satura noskaidrošana, piedāvāšana, realizēšana;</p> <p>5) rezultātu novērtēšana</p> <p><i>Praktiskais darbs: gadījumu un situāciju izspēle</i></p>	P	5	3	8	Praktiskā darba rezultātu novērtēšana
4.	Zināšanu nostiprināšanas un pārbaudes praktikums. Programmas	<p>1) Konfliktoloģiskas situācijas analīze un konflikta risinājuma sintēze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ konfliktoloģiskās situācijas analīze,</li> <li>○ konfliktoloģisko īpatnību diagnosticēšana;</li> </ul>	P	1	1	2	Praktiskā darba rezultāta novērtēšana

	noslēgums	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ konfliktā iesaistīto personu novērtēšana un īpatnību diagnosticēšana;</li> <li>○ problēmas definēšana;</li> <li>○ savas mediatora kompetences novērtēšana;</li> <li>○ konfliktogēnas situācijas risinājuma sintēze;</li> <li>○ sarunas plānošana un vadīšana vai konfliktā iesaistīto personu novirzīšana uz citu instanci;</li> <li>○ mediācijas procesa organizācija un vadība;</li> <li>○ rezultāta novērtēšana</li> </ul> <p><i>Praktiskais darbs: konfliktoloģiska gadījuma analīze, risinājuma sintēze, analīzes un sintēzes rezultātu izmantošana konflikta atrisināšanā</i></p>					
<b>Noslēguma pārbaudījums</b>				6	6	Eksāmens	
			<b>Kopā</b>	16	16	32	

*Ieteicamie taksonomijas līmeņi: Pr - priekšstats; I - izpratne; P - pielietošana*

#### **Izmantojamās literatūras saraksts:**

*Kursa dalībnieki ir tiesīgi brīvi izvēlēties savam zināšanu līmenim un attīstībai adekvātu literatūru – tā var nebūt no piedāvātās literatūras klāsta. Piemērotākās profesionālās kompetences pilnveidei izmantojamās literatūras izvēle uzskatāma par kompetences pilnveidei paredzētu programmas uzdevumu.*

1. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology. Moscow: UNITY. 1999.
2. Handbook of Conflict Analysis and Resolution. Edited by Sandole D.J.D, Byrne S., Sandole-Staroste I. and Senehi J. London: Routledge. 2009.
3. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. Санкт-Петербург: Питер. 2005.
4. Конфликтология. Шпаргалка. Москва: РИОР. 2006-2009.
5. Козлов В.В., Козлова А.А. Конфликт. Москва: Элсмо. 2009.
6. Курбатов В.И. Конфликтология. Ростов на Дону: Феникс. 2007.
7. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования. Санкт-Петербург: Питер. 2002.
8. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. Москва: Академический проект. 2005.
9. Кочюнас Р. Процесс супервизии: Экзистенциальный взгляд. Сборник ИГЭП и ВЕАЭТ. Экзистенциальное измерение в консультировании и психотерапии. Бирштонас-Вильнюс. 2005.
10. Autoru kolektīvs. Konflikti un to risināšana. Sarunas ar pasaules biznesa līderiem. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 2009.
11. Hofmaas R., Rotfišere D.B., Trosens A. Mediācija. Mediācijas pamati teorijā un praksē. Rīga: VAS "Tiesu namu aģentūra". 2007.
12. Hodžone Dž. Līdzvērtīgs sarunu partneris. Rīga: Biznesa augstskola „Turība”. 2001.



13. Pikerīga P. Strīdi, nesaskaņas, konflikti. Rīga: SIA „Jānis Roze”. 2000.

**Ieteiktās literatūras e-versijas un citi interneta avoti:**

1. <http://www.twirpx.com/files/humanitarian/conflicts/?show=downloads>
2. [http://www.koob.ru/besemer/mediaciya\\_besemer](http://www.koob.ru/besemer/mediaciya_besemer)
3. <http://business-lib.com/index.php?newsid=8619>
4. krievu, angļu un franču valodās: <http://www.conflictology.spb.ru>
5. <http://www.mediator.lt/RU/SaltiniaiRU.html>
6. <http://www.imimmediation.org/mediation-library>
7. <http://books.google.com>

AUTORTIESĪBAS AIZSARGĀTAS

**Profesionālās izglītības programmas  
īstenošanai nepieciešamie materiālie līdzekļi**

Nr.p.k.	Materiālo līdzekļu nosaukums (pa veidiem)	Daudzums
1.	Tehnoloģiskās iekārtas un darba instrumenti	
1.1.	datori	Katram klausītājam
1.2.	projektors	1
1.3.	kodoskops	1
1.4.	tāfele	1
1.5.	kopētājs	1
1.6.	printeris	1
2.	Materiāli, palīgmateriāli u.tml.	
2.1.	izdales un uzskates materiāli	Katram klausītājam
2.2.	papīrs	Katram klausītājam
2.3.	rakstāmpiederumi	Katram klausītājam
2.4.	dokumentu kabatiņas	Katram klausītājam

**Profesionālās izglītības programmas  
īstenošanai nepieciešamā pedagogu profesionālā kvalifikācija**

Nr. p.k.	Mācību priekšmeta nosaukums	Prasības pedagoga profesionālajai un pedagoģiskajai izglītībai
1.	Ievads programmā. Profesionālās konfliktoloģiskās palīdzības teorētiskie pamati. Mediācija kā konfliktoloģiskā palīdzības daļa	Skatīt *
2.	Konfliktologa kompetences vadība	Skatīt *
3.	Konfliktu izpratne	Skatīt *
4.	Sistēmiska vispārējas konfliktoloģiskās palīdzības vadība	Skatīt *
5.	Klientu vadība konfliktoloģiskās palīdzības procesā	Skatīt *
6.	Konfliktologa kompetences izmantošana mediatora prakses veidošanā. Programmas noslēgums	Skatīt *

\*

1. Pedagogam ir jābūt ar augstāko maģistra izglītību ar cilvēku vadību saistītā zinātnē: tiesību zinātnē, pedagoģijā, vadīzinātnē, sociālajās zinātnēs utml.
2. Pedagogam ir jābūt kvalificētam:
  - a. jāuzrāda oficiāls dokuments par programmas vadīšanai atbilstošas augstākās izglītības ieguvu;
  - b. jāuzrāda oficiāls dokuments par priekšmeta vadīšanai atbilstošas profesionālās pilnveides kursu pabeigšanu ne mazāk par 160 stundu apjomā (ja priekšmets nav apgūts augstākās izglītības programmā);
  - c. jāsniedz apliecinājums (CV) par programmas tēmai atbilstošu akadēmisko, zinātnisko vai profesionālo darbību vismaz 5 gadu apjomā;
3. tēmas viespedagogam jāsniedz apliecinājums (CV) par kompetences ieguvu ar tēmu saistītā jomā (studijas, publikācijas, konferences, lekcijas, profesionālā darbība u.c. kompetences apliecinājumi);
4. pedagoģu asistentam jābūt ar ne mazāk kā bakalaura grādu un jāuzrāda oficiāls dokuments par izglītības ieguvu

**Ligita Landzmanes izstrādātas  
PAMATNOSTĀDNES  
kas pieteikumu aizpildīšanā ievērojamas  
Organizācijai, kura pretendē uz mediatoru kvalifikācijas novērtēšanas  
(sertificēšanas) programmas atzīšanu**

*(Pamatnostādņu saturu iespējams izmantot Likumprojekta „Mediācijas likums” un ar likumu saistīto Ministru kabineta (MK) noteikumu sagatavošanai)*

Šīs pamatnostādnes ir izstrādātas, lai piedāvātu informāciju par to:

- 1) kādi mediatoru kvalifikācijas kritēriji būtu iekļaujami Likumprojektā „Mediācijas likums”;
- 2) kādi novērtēšanas kritēriji būtu iekļaujami Latvijas Republikas Ministru kabineta (MK) izstrādātos noteikumos attiecībā uz Organizāciju, kura pretendē uz Mediatoru kvalifikācijas novērtēšanas (sertificēšanas) programmas (MKNP) atzīšanu kompetentā institūcijā (MK, TM, Tiesu administrācijā v.c.);
- 3) kā Organizācijas atbilstība kritērijiem būtu atspoguļojama pieteikumā, ko Organizācija iesniedz kompetentai institūcijai.

Pamatnostādnes Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” izstrādājusi un LU Vadībzinātnes doktorantūras Sabiedrības vadības katedrā aprobējusi institūta valdes priekšsēdētāja mg.iur.; mg.paed; dr-andus sc.admin. Ligita Landzmane. Pamatnostādnes balstītas pasaulē atzītu starptautisku Organizāciju ieteikumos.

Par Organizāciju šī dokumenta kontekstā uzskatāma jebkura leģitīmi veidota privāta vai publiska struktūra (AS, SIA, biedrība, nodibinājums, reģistrēta privātpakse u.c.).

**Informācija, kuru Organizācijai nepieciešams iekļaut pieteikumā**

**1. Mediatora profesionālai darbībai nepieciešamā pieredze.** MKNP ir būtiski identificēt mediatora pieredzes līmeni. Jūsu MKNP jāietver metodes, kas nodrošina, ka mediatora kvalifikācijas atzīšanas pieteikuma iesniedzēji pierāda savu profesionālai darbībai nepieciešamo pieredzi. Šīs prasības kontekstā MKNP jāiekļauj skaidri noteikti, izmērāmi, mediatora darbības pieredzi adekvāti atsedzoši kritēriji.

*Lūdzu, paskaidrojiet jūsu Organizācijas metodiku un kritērijus, ar kuriem nosakāt mediatora pieredzes apjomu un līmeni. Ja ir noteikta prasība par mediatora sertifikācijai noteikto minimālo pieredzi, tad paskaidrojiet sīkāk – kāpēc tieši tādas prasības.*

**2. Zināšanas mediācijā.** Jūsu MKNP jāietver metodes, lai noteiktu, ka mediatora kvalifikācijas atzīšanas pieteikuma iesniedzēji ir pierādījuši spēcīgu izpratni vispārējā mediācijas teorijā un praksē. Pierādījumu klāstā var būt rakstveida pierādījumi par leģitīmu akadēmisko un profesionālo kursu pabeigšanu, publicēti vai publicēšanai sagatavoti raksti, ziņojumi, tēzes, disertācijas, intervijas, testu un eksāmenu rezultāti un / vai citas zināšanu identificēšanas metodes.

*Lūdzu, paskaidrojiet jūsu Organizācijas metodoloģiju un kritērijus, ar kuriem nosakāt, kur, kad, kādā veidā mediatora kvalifikācijas atzīšanas pieteikuma iesniedzēji ir pierādījuši spēcīgu izpratni par vispārējiem mediācijas teorijas un prakses jautājumiem.*

**3. Mediatora prasmes.** Jūsu MKNP jāietver metodes, lai salīdzinājumā ar augstas kompetences kritērijiem novērtētu mediatoru kvalifikācijas atzīšanas pieteicēju veikumu mediācijas procesos un izmantoto mediācijas paņēmieni efektivitāti. Novērtējumi var balstīties uz lomu spēles novērtēšanu, reālas profesionālas darbības pieredzes aprakstu vai novērtējumu, tāpat var ietvert videoformāta un tiešsaistes novērtējumus, arī pašnovērtējumu, interviju rezultātus, profesionālo funkciju salīdzināšanu, zinātniskos un populārzinātniskos rakstus, pakalpojuma lietotāju atsauksmes un citu praktisko iemaņu atzīšanu un novērtējumu.

*Lūdzu, paskaidrojiet vai pievienojiet jūsu Organizācijas metodiku un vērtēšanas kritērijus, pēc kuriem nosakāt mediatoru kvalifikācijas atzīšanas pieteicēju prasmes mediācijas procesā un mediācijas paņēmieni efektivitāti salīdzinājumā ar atzītiem augstas kompetences kritērijiem. Norādiet, konkrēti ar kādiem, citu mediatoru kompetences kritērijiem salīdzināt mediatoru kvalifikācijas atzīšanas pieteicēju sniegumu.*

**4. Programmas pārredzamība un caurskatāmība.** Starptautiski pieņemtie mediatoru kvalifikācijas novērtēšanas kritēriji un kritēriji, ko piemēro Jūsu MKNP, jāpublicē un jāpadara atklāti pieejami Organizācijas interneta vietnē.

*Vai jūsu MKNP kritēriji ir publicēti un atklāti pieejami jūsu Organizācijas mājas lapā, vai to tikai paredzēts darīt, vai to nav paredzēts darīt?*

*Ja MKNP kritēriji ir publicēti un atklāti pieejami jūsu Organizācijas mājas lapā, lūdzu, norādiet saiti.*

*Ja to paredzēts darīt, lūdzu, norādiet terminus un kritērijus, kas paskaidro, kad un kā tas tiks darīts.*

*Ja to nav paredzēts darīt, lūdzu, paskaidrojiet, kāpēc un norādiet, kā citā veidā plānojat ievērot ADR pakalpojumu patērētāju tiesību aizsardzības prasības.*

**5. Programmas integritāte.** Katram MKNP vērtētājam ir jābūt ievērojamai pieredzei mediatoru, līdzīgas vai vismaz citas profesionālās atbilstības novērtēšanā. Vismaz vienam no MKNP vērtētājiem jābūt neatkarīgam no jūsu Organizācijas.

*Kādi kritēriji tiek piemēroti, ieceļot vērtētājus savā MKNP?*

*Vai MKNP vērtētāju vidū ir kādi, kuri ir neatkarīgi no jūsu Organizācijas?*

*Ja jā, lūdzu, paskaidrojiet, kā neatkarība izpaužas?*

*Ja nē, lūdzu, paskaidrojiet vērtētāju attiecības ar savu Organizāciju.*

**6. Pastāvīgas uzraudzības programmas.** Jūsu MKNP jāietver process, kas nodrošinātu pastāvīgu vērtētāju rezultātu un prakses uzraudzību.

*Lūdzu, paskaidrojiet, kā jūsu MKNP vērtētāju sniegums tiks uzraudzīts, lai nodrošinātu konsekventus augstas kvalitātes standartus.*

**7. Vienlīdzības ievērošanas saistības.** Jūsu MKNP jābūt pieejamam personām, neatkarīgi no viņu profesionālās piederības, dzimuma, rases, tautības, vecuma, reliģijas, seksuālās orientācijas vai citiem personiskiem raksturojumiem.

*Lūdzu, paskaidrojiet, kā vienlīdzīgas novērtēšanas iespējas jūsu MKNP ir pieejamas*

*personām, neatkarīgi no to profesionālās piederības, dzimuma, rases, tautības, vecuma, reliģijas, seksuālās orientācijas vai citiem personiskiem raksturojumiem.*

**Turklāt, lūdzu, sniedziet šādu informāciju:**

**8. Vai jūsu Organizācija MKNP piedāvā arī citiem (ārpus jūsu organizācijas)?**

*Ja jā, lūdzu, sniedziet aprakstošu informāciju par piedāvāto programmu, norādot, cik ilgi tā darbojas pašreizējā vai iepriekšējā formā; kāda ir pasniedzēju kvalifikācija.*

**9. Vai jūsu MKNP ir paredzēta arī pieredzējušiem mediatoriem – to kvalifikācijas līmeņa identificēšanai?**

*Ja jā, lūdzu, paskaidrojiet un pievienojiet programmas satura kopiju.*

**Lūdzu, iekļaujiet arī šādu informāciju:**

*(A) Jūsu Organizācijas pilns juridiskais nosaukums:*

*(B) Kurā gadā Organizācija izveidota, saskaņā ar kādiem valsts tiesību aktiem tā darbojas?*

*(C) Jūsu Organizācijas galvenā biroja adrese:*

*(D) Dati par personu, kura aizpilda šo anketu:*

*Vārds un amats / personas statuss:*

*Tālruna numurs:*

*E-pasta adrese:*

*Website URL:*

AUTORTIESĪBAS AIZSARGĀTAS

**Ligita Landzmanes izstrādātas  
PAMATNOSTĀDNES  
kas pieteikumu aizpildīšanā ievērojamas  
Organizācijai, kura pretendē uz Mediatoru izglītības programmas atzīšanu**

*(Pamatnostādņu saturu iespējams izmantot Likumprojekta „Mediācijas likums” un ar likumu saistīto Ministru kabineta (MK) noteikumu sagatavošanai)*

Šīs pamatnostādnes izstrādātas, lai piedāvātu informāciju par to:

- 4) kādi mediatoru izglītības kritēriji būtu iekļaujami Latvijas Republikas Ministru kabineta (MK) izstrādātos noteikumos attiecībā uz Organizāciju, kurā pretendē uz Mediatoru izglītības programmas (MIP) atzīšanu kompetentā institūcijā (MK, TM, Tiesu administrācijā v.c.);
- 5) kā Organizācijas atbilstība kritērijiem būtu atspoguļojama pieteikumā, ko Organizācija iesniedz kompetentai institūcijai.

Pamatnostādnes Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” izstrādājusi un LU Vadībzinātnes doktorantūras Sabiedrības vadības katedrā aprobējusi institūta valdes priekšsēdētāja mg.iur.; mg.paed; dr-andus sc.admin. Ligita Landzmane. Pamatnostādnes balstītas pasaulē atzītu starptautisku Organizāciju ieteikumos.

Par Organizāciju šī dokumenta kontekstā uzskatāma jebkura leģitīmi veidota privāta vai publiska struktūra (AS, SIA, biedrība, nodibinājums, reģistrēta privātprakse u.c.).

**Informācija, kuru Organizācijai nepieciešams iekļaut pieteikumā**

**1. Mediatora profesionālai darbībai nepieciešamās priekšzināšanas.** MIP ir būtiski identificēt izglītojamo mediatoru priekšzināšanu apjomu un līmeni. Jūsu MIP jāietver metodes, kas nodrošina, ka izglītojamie pierāda savas priekšzināšanas. Šīs prasības kontekstā MIP jāiekļauj skaidri noteikti, izmērāmi, mediatora priekšzināšanas adekvāti atsedzoši kritēriji.

*Lūdzu, paskaidrojiet jūsu Organizācijas metodiku un kritērijus, ar kuriem nosakāt mediatora priekšzināšanas, to apjomu un līmeni.*

**2. Zināšanas mediācijā.** Jūsu MIP jāietver metodes, lai izglītojamajiem sniegtu spēcīgu izpratni vispārējā mediācijas teorijā un praksē. Izglītības programmu ieteicams veidot moduļu veidā, lai izglītojamie varētu apgūt teorijas un prakses elementus, kuri tiem nepieciešami (nav apgūti vai ir papildināmi). MIP noslēgumā jānosaka skaidri noteikti un izmērāmi, mediatora iegūtās zināšanas atsedzoši kritēriji.

*Lūdzu, paskaidrojiet jūsu Organizācijas metodoloģiju, ar kuru nosakāt, par kādiem vispārējiem mediācijas teorijas un prakses jautājumiem katrs izglītojamais iegūvis spēcīgu izpratni. Kādi skaidri noteikti un izmērāmi kritēriji apliecina izpratni?*

**3. Programmas pārredzamība un caurskatāmība.** Kāda no starptautiski atzītām mediatoru izglītības programmām un programma, ko izmanto Jūsu MIP, jāpublicē un jāpadara atklāti pieejama Organizācijas interneta vietnē.

*Vai jūsu MIP ir publicēta un atklāti pieejama jūsu Organizācijas mājas lapā, vai to tikai paredzēts darīt, vai to nav paredzēts darīt?*

*Ja MIP ir publicēta un atklāti pieejama jūsu Organizācijas mājas lapā, lūdzu, norādiet saiti.*

*Ja to paredzēts darīt, lūdzu, norādiet terminus un kritērijus, kas paskaidro, kad un kā tas tiks darīts.*

*Ja to nav paredzēts darīt, lūdzu, paskaidrojiet, kāpēc un norādiet, kā citā veidā plānojat ievērot likumdevēja izvirzītās izglītības prasības.*

**4. Programmas integritāte.** Katram MIP pasniedzējam ir jābūt mediatoru izglītošanai nepieciešamai kvalifikācijai (izglītībai un darba pieredzei).

*Lūdzu, paskaidrojiet, kādas kvalifikācijas (izglītības un darba pieredzes) prasības tiek ievērotas, ieceļot pasniedzējus savā MIP? Vai MIP pasniedzēju vidū ir kādi, kuri ir neatkarīgi no jūsu Organizācijas? Ja ir, tad norādiet kādas citas organizācijas pasniedzēji pārstāv?*

**5. Pastāvīgas uzraudzības programmas.** Jūsu MIP jāietver process, kas nodrošinātu pastāvīgu pasniedzēju darba rezultātu un kvalifikācijas uzraudzību.

*Lūdzu, paskaidrojiet, kā jūsu MIP pasniedzēju sniegums tiks uzraudzīts, lai nodrošinātu konsekvētus augstas kvalitātes standartus.*

**6. Vienlīdzības ievērošanas saistības.** Jūsu MIP jābūt pieejamai personām, neatkarīgi no viņu profesionālās piederības, dzimuma, rases, tautības, vecuma, reliģijas, seksuālās orientācijas vai citiem personiskiem raksturojumiem.

*Lūdzu, paskaidrojiet, vai izglītības iespējas jūsu MIP ir pieejamas personām, neatkarīgi no to profesionālās piederības, dzimuma, rases, tautības, vecuma, reliģijas, seksuālās orientācijas vai citiem personiskiem raksturojumiem.*

**Turklāt, lūdzu, sniedziet šādu informāciju:**

**7. Vai jūsu Organizācija piedāvā mediācijas apmācību arī citiem (ārpus Organizācijas)?**

*Ja jā, lūdzu, sniedziet aprakstošu informāciju par piedāvāto programmu, norādot, cik ilgi tā darbojas pašreizējā vai iepriekšējā formā; kāda ir pasniedzēju kvalifikācija.*

**8. Vai kāda no jūsu mediācijas apmācību programmām ir paredzēta pieredzējušiem mediatoriem?**

*Ja jā, lūdzu, paskaidrojiet un pievienojiet programmas satura kopiju.*

**Lūdzu, iekļaujiet arī šādu informāciju:**

*(A) Jūsu Organizācijas pilns juridiskais nosaukums:*

*(B) Kurā gadā Organizācija izveidota, saskaņā ar kādiem valsts tiesību aktiem tā darbojas?*

*(C) Jūsu Organizācijas galvenā biroja adrese:*

*(D) Dati par personu, kura aizpilda šo anketu:*

*Vārds un amats / personas statuss:*

*Tālruna numurs:*

*E-pasta adrese:*

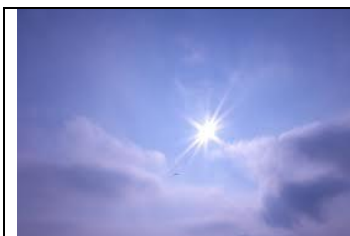
*Website URL:*

AUTORTIESĪBAS AIZSARGĀTAS



## Viens no Nodibinājumā „Konfliktoloģijas institūts” regulāri izdotajiem bukletiem

(bukleti veidoti sabiedrības informēšanai par institūta aktualitātēm, tai skaitā, par Līgitas Landzmanes promocijas darba rezultātiem)



### **KONFLIKTOLOĢIJAS INSTITŪTS**

Par harmoniju cilvēkā, dabā, sabiedrībā

JAUNUMI – 2012. gads / 2. ceturksnis

Bukletā informācija par šādām aktivitātēm:

1. Konfliktoloģijas institūts piedalās mediācijas un ADR pakalpojumu normatīvā regulējuma izstrādes procesos.
2. Izstrādātas Vadlīnijas, kas paredzētas Latvijas ADR speciālistu sertifikācijas un izglītības programmu vērtēšanai
3. Konfliktoloģijas institūta izglītības aktivitātes
4. Veidojam atbalsta pakalpojumus tradicionālo juridisko profesiju pārstāvjiem
5. Atbalstām un popularizējam e-paraksta izmantošanu

#### **1. Konfliktoloģijas institūts piedalās mediācijas un ADR pakalpojumu normatīvā regulējuma izstrādes procesos**

Šobrīd ES dalībvalstīs, tostarp, Latvijā, norisinās alternatīvās strīdu risināšanas (ADR) procedūru, tai skaitā mediācijas ieviešana. Pie likumprojekta „Mediācijas likums” pilnveides joprojām strādā arī LR Tieslietu ministrija (TM).

Konfliktoloģijas institūts atbalsta ministrijas darbu. Jau informējām, ka institūta eksperti februārī sagatavoja un iesniedza Likumprojekta „Mediācijas likums” uzlabošanai paredzētus priekšlikumus. Pēc TM lūguma, aprīlī institūtā sagatavojām viedokli par TM iecerēto obligāti noteikto mediācijas ieviešanu komercstrīdos. Institūta valde un eksperti uzskata, ka iespējamās dažādas pieejas mediācijas ieviešanā, ja valsts garantē augsti kvalificētu personu ienākšanu ADR, t.sk. mediācijas pakalpojumu jomā. Valsts noteikts pienākums izmantot mediatoru pakalpojumus, pieļaujot zemas kvalifikācijas personu pārtapšanu par mediatoriem, tikai vēl vairāk apgrūtinātu tiesas un personas, kurām nepieciešama palīdzība strīdu risināšanā.

Konfliktoloģijas institūts kopš tā dibināšanas vienmēr akcentējis savu interesi par kvalitatīvu mediācijas un citu ADR jomu, izglītības, sertifikācijas u.c. pakalpojumu ieviešanu Latvijā. Nenoliedzami, institūts atbalsta Eiropas Parlamenta un tā komisiju aktivitātes, kas vērstas uz pakalpojumu kvalitātes prasību integrēšanu dalībvalstu, t.sk. Latvijas likumos.

Konfliktoloģijas institūts seko pasaules un Eiropas aktivitātēm ADR politikas un normatīvā regulējuma veidošanā. Kopš 2011. gada rudens Eiropas Savienības vadošajās institūcijās manāmas aktivitātes, kas rosina domāt, ka nākotnē ADR pakalpojumi, tostarp. mediācija tiks regulēti vienotā tiesību normu sistēmā. Šāda tendence ir apsveicama, jo tādejādi tiktu *pielikts punkts* ieilgušajām un neauglīgajām diskusijām par to, kad mediācija ir ADR pakalpojums un kad tā tāda nav. Mazinātos haosā izpratnē par faktu - kad mediācijas un ADR pakalpojumus regulē atsevišķas direktīvas, kad vienā tiesību aktā ietvertais normu kopums uzskatāms par saistošu abām jomām.

Mediācija tiesību strīdos nenoliedzami ir alternatīvs strīdu izšķiršanas (ADR) veids. Termins "mediācija" kopumā attiecas uz visiem gadījumiem, kad trešā persona palīdz citiem sasniegt vienošanos. ADR speciālisti izmanto dažādus paņēmienus, tai skaitā mediāciju, lai atvērtu vai uzlabotu dialogu starp strīdniekiem, ar mērķi palīdzēt pusēm panākt vienošanos. Par mediāciju ne kā ADR metodi iespējams runāt vien tad, ja mediators palīdz risināt dialogu sadzīvīkos strīdos, kas nav saistīti ar nepieciešamību noslēgt leģitīmu izlīguma vienošanos.

Atbaltot ADR jomu regulējuma apvienošanas tendences, arī Konfliktoloģijas institūtā tiek izstrādāti vienotas ADR sistēmas veidošanas priekšlikumi. Institūta valde uzskata, ka arī Latvijā būtu lietderīgi izveidot vienotu ADR sistēmu un tās darbību pamatos regulējošu *jumta* likumu. Līdzīgi kā advokatūrā, arī ADR jomā būtu pieļaujama ADR speciālistu praktizēšana vispārēji vai izvēlētajās nozarēs – krimināltiesībās, civiltiesībās, komerciesībās, ģimenes tiesībās, darba

tiesībās utt.

Konfliktoloģijas institūts aicina interesentus pietiekties un līdzdarboties vienotas ARD sistēmas veidošanas priekšlikumu izstrādē. Informācija par kontaktpersonu atrodama bukleta noslēgumā.

## 2. Izstrādātas Vadlīnijas, kas paredzētas Latvijas ADR speciālistu sertifikācijas un izglītības programmu vērtēšanai

Jau informējām, ka Konfliktoloģijas institūts pabeidzis darbu pie Vadlīnijām, kas paredzētas Latvijas organizāciju piedāvātu ADR (tostarp, mediācijas) speciālistu sertifikācijas programmu vērtēšanai. Sertifikācijas programmu vērtēšanas vadlīnijās ietverti pasaulē un Eiropā atzīti sertifikācijas programmu vērtēšanas elementi.

Šobrīd Konfliktoloģijas institūtā pabeigts darbs pie Vadlīnijām, kas paredzētas Latvijas organizāciju piedāvātu ADR, (tostarp, mediācijas) speciālistu izglītības un treniņu programmu vērtēšanai. Arī šīs vadlīnijas veidotas, izmantojot pasaules labāko ADR jomas izglītības programmu novērtēšanas elementus.

Izskaidrojam galvenos kritērijus, kuri iekļauti Vadlīnijās un paredzēti Organizācijas piedāvāto programmu kvalitātes novērtēšanai.

Organizācijām, kuras vēlas piedāvāt ADR jomas speciālistu izglītošanu, nepieciešams atklāt un internetā publicēt informāciju par:

1. pasniedzēju izglītību, darba pieredzi, jomām, kurās praktizēts;
2. metodēm, ar kurām tiek strādāts, veidojot izglītojamo kompetences;
3. izglītības programmas rezultātā nodrošinātajām izglītojamo kompetencēm un to līmeni, kompetences salīdzinot ar pasaulē/Eiropā/Latvijā zināmajām augstākajām (salīdzināšana, izmantojot etalonu).

Organizācijām, kuras vēlas piedāvāt ADR jomas speciālistu sertificēšanu, internetā nepieciešams atklāt un internetā publicēt informāciju par:

1. sertificētāju izglītību, darba pieredzi, jomām, kurās praktizēts;
2. metodēm, ar kurām tiek strādāts, novērtējot ADR speciālistu kompetences;
3. sertifikācijas rezultātā nodrošināto ADR speciālistu kvalifikācijas aspektiem un kvalifikācijas līmeni, kvalifikāciju salīdzinot ar pasaulē/Eiropā/Latvijā zināmo augstāko (salīdzināšana, izmantojot etalonu).

Informējam, ka arī ADR speciālistu, tostarp, mediatoru darbības kvalitātes standarti pieprasa publicēt sabiedrībai viegli pieejamu informāciju par mediatora izglītību, darba pieredzi, jomām, kurās praktizēts, etalonu ar kuru kompetence salīdzināta u.c..

Konfliktoloģijas institūts uzskata, ka Eiropas Parlamenta normatīvajos aktos noteikto prasību pēc internetā publicētas informācijas par katru personu un organizāciju, kas darbosies ADR pakalpojumu, izglītošanas un sertifikācijas jomās, nepieciešams iekļaut arī dalībvalstu normatīvajos aktos. Likumdevēja prasība pēc publiskas ADR jomas speciālistu kompetences atsegšanas vairo interesi par ADR jomas pakalpojumiem un uzticēšanos tiem. Publiski pieejama informācija par kompetenci mazinās arī ADR pakalpojumu patērētāju risku un atbildību, patērētājiem izvēloties ADR speciālistu.

## 3. Konfliktoloģijas institūta izglītības aktivitātes

Mums turpina jautāt: kad un kur būs iespējams studēt Konfliktoloģijas institūta sagatavotajā, moduļos veidotajā mediatoriem paredzētajā profesionālās pilnveides izglītības programmā? Skaidrojam iespējas un neiespējas atkārtoti.

Šobrīd Konfliktoloģijas institūts izglītības programmas *savās mājās* nepiedāvā. Konfliktoloģijas institūts aktīvi turpina attīstīt pētniecisko, ADR jomas procesuālo, izglītības un sertificēšanas u.c. metodiku veidošanas darbu. Konfliktoloģijas institūts šobrīd nenodarbojas ar mārketingu, reklamējot izglītības programmas izglītības pakalpojumu tirgū.

Institūta valdes priekšsēdētājas Ligitas Landzmanes izstrādātās izglītības programmas tiek realizētas, mācot un trenējot privātpersonas un korporatīvos klientus, kas apmācībai piesakās paši. Jau gatavās programmas un metodikas tiek izmantotas, pielāgojot tās katra klienta pasūtījumam - darbības specifikai, vajadzībām un interesēm.

Tēmas, kuras raksturo aktuālāko kursu un treniņu specifiku:

1. Darījumu noslēgšanai paredzētu sarunu vešana
2. Sarunu vešana konfliktu un strīdu gadījumos
3. Juridiski korektu darījumu un izlīgumu dokumentu sagatavošana un noslēgšana
4. Problēmu un konfliktu analīzes metodes un rīki
5. Problēmu un konfliktu risināšanas stratēģijas un taktikas
6. Konceptuālā un sistēmiskā domāšana

7. Lēmumu pieņemšanas stratēģijas un taktikas
8. Organizāciju vadības un/vai personāla veikspējas efektivizēšana
9. Studentu personīgās veikspējas uzlabošanas iespējas
10. ADR speciālistu, t.sk. mediatoru prakses veidošana un vadīšana
11. ADR procedūras un to vadīšana (t.sk. mediācija)
12. Supervīzija un tās izmantošana privātās veikspējas efektivizēšanā
13. Supervīzija un tās izmantošana organizāciju un komandu veikspējas efektivizēšanā
14. u.c.

#### 4. Veidojam atbalsta pakalpojumus tradicionālo juridisko profesiju pārstāvjiem

Attīstoties internetam un e-tehnoloģijām, cilvēku dzīves veids kardināli mainās. Jaunas tradīcijas un jauna uzvedības kultūra veidojas arī mūsu darba vidē. Tradicionālie biroji kļūst lieki – aizvien vairāk veidojam virtuālas darba attiecības, arī virtuālus birojus. Mainās darba tirgus ieradumi. Darba devēji apgūst jaunas izpratnes, cilvēkresursu vadīšanu aizstājot ar cilvēkos esošo resursu vadīšanu. Daudzi darba ņēmēji vairs nestrādā patstāvīgi, bet piedāvā sava darba rezultātu kā precīzā un tam, kad un kam tas nepieciešams.

Mūsdienās strauji izzūd pakalpojuma sniedzēju nacionālās piederības nozīme, reģionālo pakalpojumu tirgū ienāk ārvalstu pakalpojumu sniedzēji. Ikvienam, kurš izmanto internetu, aizvien biežāk rodas iespēja izvēlēties – saglabāt tradicionālo pakalpojumu sniedzēju vai nomainīt to ar jaunu. Izvēles iespēju gadījumā vairums iedzīvotāju izvēlas šādu pakalpojuma vērtības kopumu: salīdzinoši mūsdienīgs, ātrs, lēts. Apdomīgākie iedzīvotāji šo komplektu cenšas papildināt ar vērtībām: kvalitatīvs un drošs.

Pasaulē strauji mainās arī juridisko pakalpojumu specifika un juridiskās industrijas pārstāvju darba metodes. Aizvien vairāk sabiedrības locekļu atsakās no tiešas klātbūtnes darījumu slēgšanā un tiesisko strīdu kārtošanā. Priekšrocības tiek piešķirtas speciālistiem, kas nodrošina virtuālas iespējas. Advokatūras pārstāvju vidē konkurētspējīgā priekšrocību aizvien biežāk iegūst biroji, kuri juridisko gadījumu (kāzusu) analīzei un viedokļa argumentācijai izmanto e-modelēšanas rīkus un vizuāli-lietišķās dizainēšanas metodes. Attīstoties internetam, aizvien vairāk personu atsakās no notāru pakalpojumiem, notariālo apliecinājumu vietā izvēloties digitālo parakstu. Daudzas advokātu un notāru funkcijas pārņem tehnoloģijās ziņoši, profesionāli izglītoti, svešvalodās komunicēt spējīgi e-juristi.

Arī Latvijas juridisko pakalpojumu jomā veidojas jaunas attīstības tendences. Tās attīstās kā publiskajā, tā privātajā sektorā. Latvijas politikas veidotāji atbalsta ADR procedūru, tostarp, mediācijas ieviešanu. Latvijas tiesās uzstādītas jaunas audio un video tehnoloģijas, kas atvieglos tiesu darbu. Latvijas valdība veicina droša e-paraksta izmantošanu, nosakot, ka tas juridiskā spēka ziņā ir līdzvērtīgs ar roku veidotam.

Nenoliedzami, viss jaunais daļai sabiedrības šķiet biedējošs. Pārmaiņu laiks rada iespaidu, ka profesionālā darba iespējas mazinās un izdzīvošana ir apdraudēta. Jo īpaši biedējošas jaunās tendences var šķist juridisko profesiju pārstāvjiem, kuriem trūkst angļu valodas zināšanu un izpratnes par modernajām e- un i-tehnoloģijām. Tomēr satraukumam nav objektīva pamata. Tradicionālo juridisko profesiju pārstāvjiem palīgā dodas juridiskās darbības atbalsta speciālisti: informācijas meklētāji un arhivāri, e-lietu speciālisti, juridisko kāzusu analītiķi, pētnieki, dizaineri, klientu apkalpošanas ārpakalpojumu sniedzēji utt, utt. Ikvienam tradicionālās juridiskās profesijas pārstāvis nezaudēs klientūru, ja elastīgi vadīs savu tradicionālo pakalpojumu, papildinot to ar jaunā laika pakalpojumiem un produktiem.

Arī Konfliktoloģijas institūts strādā, lai zinātniskās un empīriskās izpētes darbā atklātās zināšanas un praktisko pieredzi pārvērstu konsultatīva un tehniska atbalsta pakalpojumos. Tos paredzēts piedāvāt arī tradicionālo juridisko profesiju pārstāvjiem, profesionālās darbības modernizēšanai un konkurētspējas uzlabošanai.

#### 5. Atbalstām un popularizējam e-paraksta izmantošanu

Konfliktoloģijas institūts strādā pie e-paraksta sniegto iespēju izpētes. E-paraksts ir izcila iespēja, kas arī Latvijas iedzīvotājiem un organizācijām var pavērt jaunas attīstības iespējas. E-paraksta izmantošana ļaus attīstīties privātpersonām, organizācijām, pašvaldībām, valsts pārvaldei. Tiem, kuri nav paguvuši iepazīties ar informāciju par e-parakstu, piedāvājam īsu ieskatu e-paraksta būtībā.

##### Kas ir e-paraksts?

1. E-paraksts ir elektroniski dati, unikāls personas identifikācijas apliecinājums, kas pievienoti datorā sagatavotam dokumentam (vārds, uzvārds, personas kods u.c.).
2. E-paraksts ir pases ekvivalents elektroniskā formātā un apliecina tā piederību konkrētai fiziskai personai. Fiziska persona var pārstāvēt juridisku personu.
3. E-paraksta izmantošana nodrošina elektroniskā dokumenta autentiskumu un apstiprina parakstītāja identitāti.

4. Kopā ar e-parakstu, komunikācijā ar valsts, pašvaldību iestādēm, atbilstoši likumdošanai ir jālieto laika zīmogs, kas elektroniski fiksē un apliecina konkrētu dokumenta parakstīšanas laiku. Citu dokumentu parakstīšanai laika zīmoga lietošana ir brīvprātīga.
5. **Pievērsiet uzmanību!** Lietojot e-parakstu, dokumentiem ir tāds pats juridiskais spēks kā dokumentiem, kas veidoti un parakstīti papīra formā, pie tam e-parakstu noviltot ir nesalīdzināmi grūtāk kā ar roku rakstītu.

#### Kādi ir ieguvumi, izmantojot e-parakstu?

1. Finanšes – izdrukās, sūtījumu piegādes, apstrādes, cilvēkresursu ekonomija
2. Dabas resursi – papīrs, drukas izejmateriāli, degviela, CO2 (oglekļa dioksīda) emisija
3. Laiks – atbildīgo amatpersonu darba laika un zināšanu lietderīgāka izmantošana, ātrāka atbildes reakcija, nekā sūtīt dokumentus papīra veidā
4. Organizatorisks – atbalstošo funkciju, kas nav uzņēmuma pamata biznes, efektīva un pārskatāma sakārtošana, automatizēšana. Viegla izmaiņu vadība
5. Drošība – e-parakstu, salīdzinot ar roku rakstīto, praktiski neiespējami viltot, kā arī nav nepieciešamība kādu pilnvarot parakstīt dokumentus prombūtnes laikā
6. Dokumentu uzglabāšana – vairāk nekādas mapes, skapji, arhīvi. **Pievērsiet uzmanību!** Arī e-parakstītus dokumentus ir iespējams izdrukāt, arhivēt un glabāt papīra formātā – ja ir vēlme vai nepieciešamība
7. Ērtības – nekādas braukāšanas, stāvēšanas sastrēgumos vai rindās, saskarsmes ar ierēdņiem
8. Mobilitāte – e-paraksta izmantošana no jebkuras vietas pasaulē, kur pieejams dators un internets.

Latvijā iespēja rokas paraksta vietā izmantot elektronisko parakstu (e-parakstu) iedzīvotājiem un uzņēmējiem tiek nodrošināta, lai veicinātu ātrāku saziņu ar valsts iestādēm un pašvaldībām, elektronisko pakalpojumu lietojamību.

**Pievērsiet uzmanību!** Līdzīgi e-parakstu var izmantot arī darījumiem juridisko personu starpā, piemēram, līgumu, rēķinu u.c. dokumentu parakstīšanai. Bez tam, uzņēmēji ar e-paraksta viedkartēm var veidot klientu autentifikācijas risinājumus savās interneta vietnēs.

#### Likumdevējs noteicis, ka e-parakstu nevar lietot tikai šādos gadījumos:

1. līgumos, ar kuriem tiek radītas vai nodotas tiesības uz nekustamo īpašumu, izņemot nomas tiesības;
2. līgumos, kuri saskaņā ar likumu nav spēkā, ja tie nav apliecināti likumā noteiktajā kārtībā;
3. galvojuma līgumos, ja galvojumu piešķir, un ķīlas nodrošinājumiem, ja tos sniedz personas, kuras darbojas nolūkos, kas nav saistīti ar šo personu arodu, uzņēmējdarbību vai profesiju;
4. darījumos ģimenes tiesību un mantojuma tiesību jomā.

Šādos gadījumos jālieto ar roku veidots paraksts. **Pievērsiet uzmanību!** Tāpat – visos citos gadījumos (izņemot 4 minētos) e-parakstīts dokuments iegūst tādu pat juridisku spēku, kā ar roku parakstīts dokuments.

Skaidrojuma izmantots vietnes [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv) materiāls. Vairāk par e-parakstu varat uzzināt [www.e-iespejas.lv](http://www.e-iespejas.lv)

#### Konfliktoloģijas institūta aktivitāšu mājieta:

Valsts administrācijas skola, Rīgā, Raiņa bulvārī 4

#### Kontaktpersona:

Valdes priekšsēdētāja Ligita Landzmane

#### Vairāk informācijas:

[www.conflictology.lv](http://www.conflictology.lv)

[conflictology.lv@gmail.com](mailto:conflictology.lv@gmail.com)

67361832 vai 26599985

**Ligitas Landzmanes promocijas darba pētījuma plāna veidošanai  
paredzētas priekšizpētes (telefoninterviju) materiāli:**

**1.daļa. Intervēšanas instrukcija**

**Instrukcija intervētājam:**

1. Lai nemazinātu vēlmi atbildēt arī aizņemtus cilvēkus, lūgums tekstu nepaplašināt un nevariēt.
2. Pamata jautājumi ir pasvītrotie: 1, 4, 7, 8, 9,10.
3. Papildu jautājumi ir nepasvītrotie: 2,3,5,6.
4. Ja persona atbild noliedzoši uz 1. pamata jautājumu, 2. 3. papildu jautājumu neuzdod, uzreiz pāriet uz 4. pamata jautājumu.
5. Ja persona atbild noliedzoši uz 4. pamata jautājumu, tiek paskaidrots, kas ir mediators (*papildu atbildot uz respondentu jautājumiem*).
6. Pēc 5.punktā minētā paskaidrojuma, 5. 6. papildu jautājumu neuzdod - uzreiz pāriet uz 7, 8,9, 10. pamata jautājumiem.

**Uzrunas teksts:**

Labdien! Mani sauc \_\_\_\_\_. Šobrīd LU doktorantūrā tiek veikts pētījums, noskaidrojot Latvijas iedzīvotāju strīdu risināšanas tradīcijas. Vai Jūs piekristu atbildēt uz dažiem pavisam īsiem jautājumiem?

**Jautājumi:**

- |   |
|---|
| <p>1. <u>Vai kādreiz esat nokļuvis domstarpībās, strīdā, konfliktā?</u></p> <p><b>Ja atbilde ir „jā” :</b></p> <p>2. Vai Jūsu strīdu kādā reizē atrisināt palīdzējusi neitrāla, strīdā neiesaistīta personai no malas?</p> <p>3. Kas bija persona, kura palīdzēja strīdu atrisināt? (<i>Šeit nepieciešams paskaidrot, ka nevajag saukt konkrētu personu, bet tās statusu – draugs, kolēģis, speciālists...</i>)</p> |
|---|

- |   |
|---|
| <p>4. <u>Vai zināt, kas ir mediators?</u></p> <p><b>Ja atbilde ir „jā” :</b></p> <p>5. Vai kādreiz esat izmantojis mediators palīdzību?</p> <p>6. Vai zināt kādu, kurš izmantojis mediators palīdzību?</p> <p><b>Ja atbilde ir „nē, tiek piedāvāts skaidrojums :</b></p> <p>Mediators ir speciālists, kas palīdz vest sarunas, lai atrisinātu strīdus bez tiesas - tā, lai nav nepieciešams tiesāties (<i>ja respondentam ir jautājumi, uz tiem tiek atbildēts</i>)</p> |
|---|

- |  |
|--|
| <p>7. <u>Vai Jūs savu strīdu risināšanai izmantotu starpnieka-mediators palīdzību?</u></p> |
|--|

- |  |
|--|
| <p>8. <u>Esat rīdzinieks vai citas vietas iedzīvotājs?</u></p> <p>9. <u>Esat līdz 30 gadiem vai pēc šī vecuma?</u></p> <p>10. <u>Jums ir augstākā izglītība vai izglītība zemāka par augstāko?</u></p> |
|--|

**Ieteicamā noslēguma frāze:**

Paldies par atbildēm! Lai Jums maz strīdu un ja tie ir – lai veiksmīgs risinājums!

## **Ligitas Landzmanes promocijas darba pētījuma plāna veidošanai paredzētas priekšizpētes (telefoninterviju) materiāli:**

### **2.daļa. Rezultātu kopsavilkums**

Ligitas Landzmanes promocijas darba ietvarā veikta Rīgas iedzīvotāju aptauja, lai noskaidrotu iedzīvotāju informētību par mediāciju un ieinteresētību mediācijas izmantošanā

Pētījuma mērķis – noskaidrot vai:

1. iedzīvotāji ir informēti par mediāciju un vai pētījumu iespējams turpināt, izmantojot terminus „mediācija”
2. iedzīvotājus interesē mediācija
3. vai ir lietderīgi realizēt plašāku un dziļāku aptauju – vai ir cerības saņemt atbildes par mediācijas jautājumiem

Tiek pārbaudīta L.Landzmanes studiju un darba pieredzē balstīta pētījuma apakšhipotēze: Latvijas iedzīvotāju absolūtais vairākums nav informēti par mediāciju.

**Pētījuma norises laiks:** no 2010.gada 1.oktobra līdz 2011. gada 1. februārim.

**Izmantotā metode:** gadījumizlase – telefonintervijas.

**Intervijas specifika** – apzinoties, ka Rīgas iedzīvotāji ir informētāki par reģionu iedzīvotājiem, intervēti Rīgas telefonu numerācijai piekritīgi (67XXXXXX), intervētājiem personīgi nepazīstami abonementi (telefonu numuri izvēlēti, izvēloties nejaušu ciparu kombināciju)..

**Izlases lielums** – plānotā izlase 100 personas

**Izlases lieluma variēšana ar plānotu atkāpi no izlases apjoma** - aptauja tiek pārtraukta:

- pie 50 aptaujātām personām, ja tās 70 % atbildēs uzrāda negatīvu interesi par mediāciju,
- pie 40 aptaujātām personām, ja tās 80 % atbildēs uzrāda negatīvu interesi par mediāciju
- **Intervijas metode:** (skatīt Ligitas Landzmanes promocijas darba pētījuma plāna veidošanai paredzētas priekšizpētes (telefoninterviju) materiāli: 1.daļa. Intervēšanas instrukcija)

**Pētījuma vadītāja LU vadībbzinātnes doktorante L. Landzmane**

Pētījuma gaitā noskaidrots: 92% no 43 aptaujātajiem apliecina, ka nezina, kas ir mediācija. Tāds pats aptaujāto lielums apliecina, ka nevēlas (negatavojas) mediāciju izmantot. Ja šāds rezultāts novērojams, intervējot labāk informētos Rīgas un tās apkaimes iedzīvotājus, tiek prezumēts, ka Latvijas reģionu iedzīvotāju aptaujā, rezultāts, kas apliecina neinformētību būtu vēl augstāks.

Ņemot vērā augstāk norādītos izlases lieluma variēšanas noteikumus, kopumā intervētas – 43 personas – pētījums nav turpināts. Intervēto personu datu noskaidrošana priekšizpētes mērķa sasniegšanai nav būtiska.

**Secinājums:**

1. Latvijas iedzīvotāju absolūtais vairākums nav informēti par mediāciju - nav lietderīgi realizēt plašāku un dziļāku aptauju, jo Latvijas iedzīvotāju aptaujā(intervijās) nav cerību saņemt atbildes par mediācijas jautājumiem.
2. Priekšizpētes rezultātus iespējams izmantot, promocijas darbā prezentējot faktu par iedzīvotāju neinformētību par mediācijas jautājumiem.

**Rezultātu izklāsts (balstīts respondentu atbildēs uz jautājumiem):**

<b>Jautājumi</b>	<b>Saņemtās atbildes (kopumā)</b>	<b>Saņemtās atbildes (detalizēts grupējums)</b>
1. Vai kādreiz esat nokļuvis domstarpībās, strīdā, konfliktā?	43	Jā- 39 Nē - 4
2. Vai Jūsu strīdu kādā reizē atrisināt palīdzējusi neitrāla, strīdā neiesaistīta persona no malas?	43	Jā – 24 Nē - 19
3. Kas bija persona, kura palīdzēja strīdu atrisināt?	43	Vecāks/i - 1 Draugs/i - 3 Kolēģis/i - 4 Jurists/i - 4 Notārs/i – 1 Mācītājs/i -1 Dažādas personas dažādos gadījumos - 10
4. Vai zināt, kas ir mediators?	43	Jā – 3 Nē - 40
5. Vai kādreiz esat izmantojis mediators palīdzību?	3	Jā – 0 Nē – 3
6. Vai zināt kādu, kurš izmantojis mediators palīdzību?	3	Jā – 0 Nē – 3
7. Mediators ir speciālists, kas palīdz vest sarunas, lai atrisinātu strīdus bez tiesas - tā, lai nav nepieciešams tiesāties. Vai Jūs savu strīdu risināšanai izmantotu starpnieka-mediators palīdzību?	37 3 3	Pārliecinoši - labāk ietu tiesā Šobrīd šķiet, ka labāk ietu tiesā Skatītos, kas ir persona, pie kuras nāktos griezties
8. Vai esat rīdzinieks	43	Jā - 36 Daļēji - 5 Nē – 2
9. Esat līdz 30 gadiem vai pēc šī vecuma?	43	Līdz 30 gadiem – 11 Pēc 30 gadiem - 32
10. Jūsu profesija?	43	Vadītājs - 5 Speciālists - 27 Strādnieks - 2 Students - 2 Pensionārs – 7

**Līgas Landzmanes veikta aptauja**  
(respondentu atlasē un rezultātu tehniskā noformēšanā izmantoti SIA „Visi dati”  
pakalpojums)

**1.daļa. APTAUJĀ IZMANTOTĀ ANKETA**

**PRIVĀTAJAI KONKURĒTSPĒJAI NEPIECIEŠAMO PAMATA KOMPETENČU (turpmāk tekstā –  
pamata kompetenču) IZVĒRTĒJUMS**

**I. Lūdzu, sniedz ziņas par sevi.**

Iezīmē krustiņu (x) zem katra apzīmējuma, kurš prezentē Tevi.

1. Esmu:

sieviete	vīrietis
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Esmu no:

Rīgas	Citas pilsētas	Lauku reģiona	Dzīvoju ārvalstīs
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Mans vecums ir:

15 – 25 gadi	23 – 35 gadi	35 – 50 gadi	vairāk nekā 50 gadi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Mans statuss ir:

Students	Bezdarbnieks	Darba ņēmējs	Darba devējs	Cits (kāds?)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Mana izglītība ir:

Profesionālā	Bakalaura grāds	Maģistra grāds	Doktora grāds	Cita (kāda?)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**II. Lūdzu, atklāj savu viedokli par profesionālās konkurētspējas palielināšanai nepieciešamā atbalsta saturu Latvijā.**

*Lūdzu, izlasi visas atbildes – pirms atzīmē kādu(as) no tām!*

Iezīmē krustiņu (x) zem katra apzīmējuma, kurš prezentē Tavu viedokli.

Uzskatu, ka profesionālās konkurētspējas palielināšanai paredzēts atbalsts Latvijas iedzīvotājiem nepieciešams:

Informatīvajā jomā -  lai saņemtu nepieciešamo, kompetenču veidošanai izmantojamo informāciju	Konsultēšanas jomā -  lai saņemtu nepieciešamo palīdzību kompetenču vadības problēmu (izvēļu izdarīšanas, problēmu risināšanas, darba spēju efektīvizēšanas u.c.) jomās	Izglītības jomā -  lai iegūtu vai nostiprinātu kompetenču veidošanai nepieciešamās kompetences zināšanu un prasmju veidā	Visas minētās jomās kopā, atbalsta iespēju veidojot sistēmiski –  jo indivīds savas kompetenču attīstības vajadzības negrupē pa jomām – tas būtu jādarā konsultantam, analizējot vajadzības un piedāvājot iespējas vai saites no katras jomas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### III. Lūdzu, novērtē savas pamata kompetences.

- Pretī katrai kompetencei sadaļā „Pašvērtējums” iezīmē krustiņu (x) ailē, kura atbilst Tavas kompetences stipruma līmenim.
- Ja uzskati, ka kāda kompetence Tev vēl nav attīstīta vispār, pretī šai kompetencei visas aizpildāmās ailes atstāj tukšas.

Kompetences	Pašvērtējums		
	Pamata līmenis	Vidējs līmenis	Augsts līmenis
1. Prasme strādāt ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju			
2. Prasme strukturēt informāciju			
3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā			
4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus			
5. Prasme ģenerēt jaunas idejas			
6. Prasme „uzmest” daudz variantu uzdevumu atrisināšanai			
7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus			
8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu			
9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi			
10. Prasme sasniegt izvirzīto mērķi			
11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas			
12. Prasme prognozēt situāciju attīstību			
13. Prasme loģiski domāt			
14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību			
15. Prasme deleģēt pilnvaras			
16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai			
17. Prezentācijas iemaņas			
18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem			
19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā			
20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos			
21. Spēja pieslieties un vadīt			
22. Prasme klausīties un saprast mutiska un rakstiska ziņojuma jēgu			
23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus			
24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā			
25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu			
26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti			
27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli			
28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu			
29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem			
30. Pašmotivēšanas spēja			
31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas			
32. Pašmācības prasme			
33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju			
34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei			
<b>Atbilžu skaits katrā Pašvērtējuma ailē</b>			

#### IV. Lūdzu, atklāj kompetences, kuras Tu jau papildini un kuras vēlētos papildināt?

- Sadaļā „Kompetenču papildināšana” pretī katrai kompetencei ar krustiņu (x) atzīmē to izvēlni, kura atbilst Tavai situācijai.
- Ja uzskati, ka kādi kompetence Tev ir tik spēcīga, ka to nevajag papildināt, pretī šai kompetencei atstāj visas aizpildāmās ailes tukšas.

Kompetences	Kompetenču papildināšana		
	Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	Labprāt papildinātu darba vietā, ja tāda iespēja būtu	Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera, ja tāda iespēja būtu
1. Prasme strādāt ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju			
2. Prasme strukturēt informāciju			
3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā			
4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus			
5. Prasme ģenerēt jaunas idejas			
6. Prasme „uzmest” daudz variantu uzdevumu atrisināšanai			
7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus			
8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu			
9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi			
10. Prasme sasniegt izvirzīto mērķi			
11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas			
12. Prasme prognozēt situāciju attīstību			
13. Prasme loģiski domāt			
14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību			
15. Prasme deleģēt pilnvaras			
16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai			
17. Prezentācijas iemaņas			
18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem			
19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā			
20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos			
21. Spēja pieslēties un vadīt			
22. Prasme klausīties un saprast mutiska un rakstiska ziņojuma jēgu			
23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus			
24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā			
25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu			
26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti			
27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli			
28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu			
29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem			
30. Pašmotivēšanas spēja			
31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas			
32. Pašmācības prasme			
33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju			
34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei			
<b>Atbilžu skaits katrā Kompetenču papildināšanas ailē</b>			

#### V. Ja vēlies savas atbildes papildināt vai ko piebilst no sevis, lūdzu, dari to! Ierakstam paredzēto vietu vari palielināt sev vēlamā apjomā.

Paldies, ka palīdzēji pētījumā, ko veicu.

Cerībā, ka arī Tev pašam bija interesanti izprast sevi un savas kompetences, pateicībā un sirsnībā – Ligita Landzmane

## 2.daļa. PĒTIJUMA DATU APKOPOJUMS

### RESPONDENTU STATISTIKA:

Respondentu skaits	112
Vīrietis:	25
Sieviete:	87

### REZULTĀTU KOPSAVILKUMS:

#### 1. Dzīves vieta:

Rīga	40		36%
Rīgas rajons	13		12%
Cita pilsēta	48		43%
Lauku reģions	7		6%
Dzīvoju ārvalstīs	4		4%
Iesniegto atbilžu summa	112		

Aptaujāto 112 respondentu vidū visvairāk izvēlēta atbilde ir "Cita pilsēta".  
Vismazāk izvēlēta atbilde ir "Dzīvoju ārvalstīs".

#### 2. Vecums:

15 – 25 gadi	20		18%
26 – 35 gadi	32		29%
36 – 50 gadi	50		45%
vairāk nekā 50 gadi	10		9%
Iesniegto atbilžu summa	112		

Aptaujāto 112 respondentu vidū visvairāk izvēlēta atbilde ir "36 – 50 gadi".  
Vismazāk izvēlēta atbilde ir "vairāk nekā 50 gadi".

#### 3. Nodarbošanās: (vairākas atbildes iespējamas)

Students	14		11%
Bezdarbnieks	9		7%
Darbaņēmējs	76		62%
Darba devējs	12		10%
Cits	12		10%
Iesniegto atbilžu summa	123		

##### Citas atbildes:

1. Darba devējs bez darba, invalīds
2. valsts iestādē
3. Valsts ierēdne
4. pensionāre
5. homemaker
6. mājsaimniece
7. studēju, strādāju
8. skolotāja
9. pašnodarbinātais
10. pašnodarbinātais
11. bērna kopšanas atvaļinājumā
12. valsts nodarbin.

Aptaujāto 112 respondentu vidū visvairāk izvēlēta atbilde ir "Darbaņēmējs".  
Vismazāk izvēlēta atbilde ir "Bezdarbnieks".

#### 4. Izglītība:

Profesionālā	22		20%
Bakalaura grāds	39		35%
Maģistra grāds	40		36%
Doktora grāds	2		2%
Cits	9		8%
Iesniegto atbilžu summa	112		

Citas atbildes:

1. LPSR augstākā izglītība
2. nav
3. Nepabeigts bakalaura grāds.
4. otrā līmeņa augstākā profesionālā
5. LLA 1984.gadā
6. vidējā
7. sākts bakalaurs
8. augstākā
9. vidēja

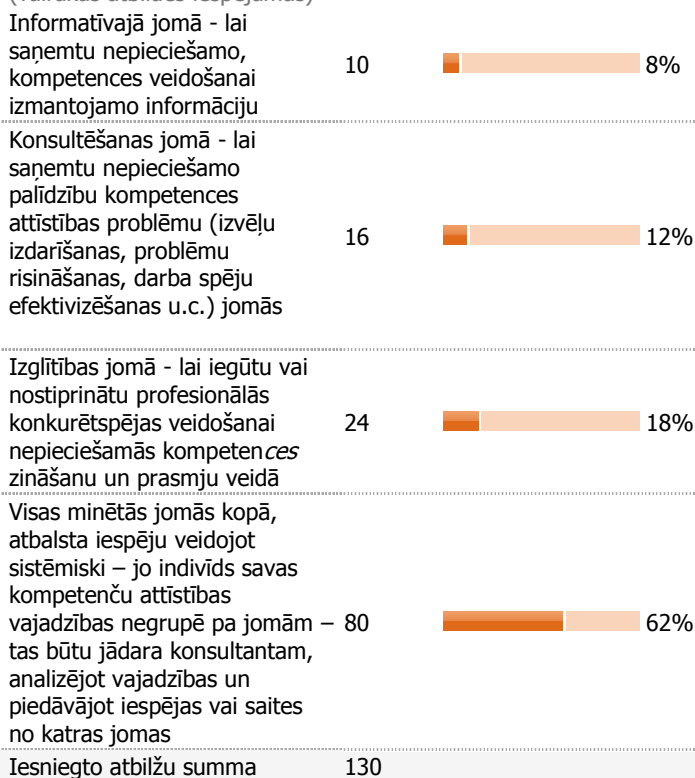
Aptaujāto 112 respondentu vidū visvairāk izvēlētā atbilde ir "Maģistra grāds".

Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Doktora grāds".

## 5. Lūdzu, atklāj savu viedokli par profesionālās konkurētspējas palielināšanai nepieciešamā atbalsta saturu Latvijā.

Uzskatu, ka profesionālās konkurētspējas palielināšanai paredzēts atbalsts Latvijas iedzīvotājiem nepieciešams:

(vairākas atbildes iespējamas)

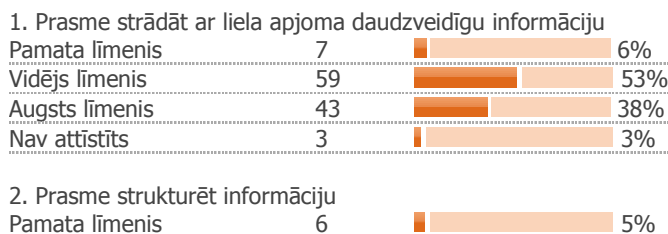





Aptaujāto 112 respondentu vidū visvairāk izvēlētā atbilde ir "Visas minētās jomās kopā, atbalsta iespēju veidojot sistēmiski – jo indivīds savas kompetenču attīstības vajadzības negrupē pa jomām – tas būtu jādara karjeras konsultantam, analizējot vajadzības un piedāvājot iespējas vai saites no katras jomas".

Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Informatīvajā jomā - lai saņemtu nepieciešamo, karjeras veidošanai izmantojamo informāciju".



## 5. Lūdzu, novērtē savas pamata kompetences.

Novērtē katru no kompetencēm, atzīmējot attiecīgo pašvērtējuma līmeni (pamata; vidējs vai augsts). Ja uzskati, ka kāda kompetence Tev vēl nav attīstīta vispār, pretī šai kompetencei atzīmē lauku "Nav attīstīts".





Vidējs līmenis	56		50%
Augsts līmenis	49		44%
Nav attīstīts	1		1%





### 3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā

Pamata līmenis	8		7%
Vidējs līmenis	53		47%
Augsts līmenis	49		44%
Nav attīstīts	2		2%





### 4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus

Pamata līmenis	5		4%
Vidējs līmenis	56		50%
Augsts līmenis	48		43%
Nav attīstīts	3		3%





### 5. Prasme ģenerēt jaunas idejas

Pamata līmenis	16		14%
Vidējs līmenis	54		48%
Augsts līmenis	41		37%
Nav attīstīts	1		1%

### 6. Prasme „uzmest” daudz variantu uzdevumu atrisināšanai

Pamata līmenis	11		10%
Vidējs līmenis	66		59%
Augsts līmenis	35		31%
Nav attīstīts	0		0%



### 7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus

Pamata līmenis	8		7%
Vidējs līmenis	42		38%
Augsts līmenis	60		54%
Nav attīstīts	2		2%


### 8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu

Pamata līmenis	6		5%
Vidējs līmenis	57		51%
Augsts līmenis	48		43%
Nav attīstīts	1		1%





### 9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi

Pamata līmenis	10		9%
Vidējs līmenis	53		47%
Augsts līmenis	46		41%
Nav attīstīts	3		3%





### 10. Prasme sasniegt izvirzīto mērķi

Pamata līmenis	5		4%
Vidējs līmenis	57		51%
Augsts līmenis	49		44%
Nav attīstīts	1		1%





### 11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas

Pamata līmenis	6		5%
Vidējs līmenis	64		57%
Augsts līmenis	41		37%
Nav attīstīts	1		1%


### 12. Prasme prognozēt situāciju attīstību

Pamata līmenis	8		7%
Vidējs līmenis	65		58%
Augsts līmenis	36		32%
Nav attīstīts	3		3%




### 13. Prasme loģiski domāt

Pamata līmenis	1		1%
Vidējs līmenis	33		29%
Augsts līmenis	74		66%
Nav attīstīts	4		4%

#### 14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību

Pamata līmenis	12		11%
Vidējs līmenis	63		56%
Augsts līmenis	33		29%
Nav attīstīts	4		4%



#### 15. Prasme deleģēt pilnvaras

Pamata līmenis	14		13%
Vidējs līmenis	57		51%
Augsts līmenis	37		33%
Nav attīstīts	4		4%



#### 16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai

Pamata līmenis	7		6%
Vidējs līmenis	57		51%
Augsts līmenis	46		41%
Nav attīstīts	2		2%





#### 17. Prezentācijas iemaņas

Pamata līmenis	11		10%
Vidējs līmenis	52		46%
Augsts līmenis	42		38%
Nav attīstīts	7		6%





#### 18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem

Pamata līmenis	5		4%
Vidējs līmenis	46		41%
Augsts līmenis	58		52%
Nav attīstīts	3		3%





#### 19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā

Pamata līmenis	7		6%
Vidējs līmenis	50		45%
Augsts līmenis	54		48%
Nav attīstīts	1		1%





#### 20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos

Pamata līmenis	12		11%
Vidējs līmenis	57		51%
Augsts līmenis	35		31%
Nav attīstīts	8		7%




#### 21. Spēja pieslieties un vadīt

Pamata līmenis	12		11%
Vidējs līmenis	54		48%
Augsts līmenis	40		36%
Nav attīstīts	6		5%




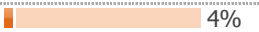
#### 22. Prasme klausīties un saprast mutiska un rakstiska ziņojuma jēgu

Pamata līmenis	5		4%
Vidējs līmenis	39		35%
Augsts līmenis	65		58%
Nav attīstīts	3		3%




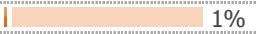
#### 23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus

Pamata līmenis	6		5%
Vidējs līmenis	44		39%
Augsts līmenis	56		50%
Nav attīstīts	6		5%

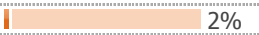
#### 24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā

Pamata līmenis	8		7%
Vidējs līmenis	61		54%
Augsts līmenis	39		35%
Nav attīstīts	4		4%

#### 25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu

Pamata līmenis	6		5%
Vidējs līmenis	54		48%
Augsts līmenis	51		46%
Nav attīstīts	1		1%


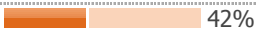


#### 26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti

Pamata līmenis	7		6%
Vidējs līmenis	62		55%
Augsts līmenis	41		37%
Nav attīstīts	2		2%


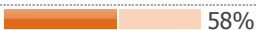
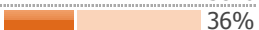
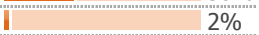
#### 27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli

Pamata līmenis	16		14%
Vidējs līmenis	55		49%
Augsts līmenis	38		34%
Nav attīstīts	3		3%





#### 28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu

Pamata līmenis	7		6%
Vidējs līmenis	47		42%
Augsts līmenis	56		50%
Nav attīstīts	2		2%

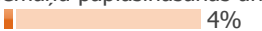
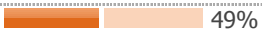
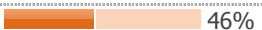

#### 29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem

Pamata līmenis	5		4%
Vidējs līmenis	65		58%
Augsts līmenis	40		36%
Nav attīstīts	2		2%





#### 30. Pašmotivēšanas spēja

Pamata līmenis	9		8%
Vidējs līmenis	53		47%
Augsts līmenis	47		42%
Nav attīstīts	3		3%




#### 31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas

Pamata līmenis	5		4%
Vidējs līmenis	55		49%
Augsts līmenis	52		46%
Nav attīstīts	0		0%


#### 32. Pašmācības prasme

Pamata līmenis	10		9%
Vidējs līmenis	51		46%
Augsts līmenis	51		46%
Nav attīstīts	0		0%

#### 33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju

Pamata līmenis	9		8%
Vidējs līmenis	56		50%
Augsts līmenis	47		42%
Nav attīstīts	0		0%

#### 34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei

Pamata līmenis	9		8%
Vidējs līmenis	61		54%
Augsts līmenis	41		37%

- "1. Prasme strādāt ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "2. Prasme strukturēt informāciju" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "5. Prasme ģenerēt jaunas idejas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "6. Prasme „uzmest” daudz variantu uzdevumu atrisināšanai" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "10. Prasme sasniegt izvērīto mērķi" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "12. Prasme prognozēt situāciju attīstību" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "13. Prasme loģiski domāt" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pamata līmenis".
- "14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "15. Prasme deleģēt pilnvaras" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "17. Prezentācijas iemaņas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "21. Spēja pieslieties un vadīt" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "22. Prasme klausīties un saprast mutiska un rakstiska ziņojuma jēgu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētās atbildes ir "Nav attīstīts"; "Pamata līmenis".
- "24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "30. Pašmotivēšanas spēja" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "32. Pašmācības prasme" visvairāk izvēlētās atbildes ir "Vidējs līmenis"; "Augsts līmenis". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Nav attīstīts".
- "33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlētā



atbilde ir "Nav attīstīts".

"34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei” visvairāk izvēlēta atbilde ir "Vidējs līmenis". Vismazāk izvēlēta atbilde ir "Nav attīstīts".

## 7. Lūdzu, atklāj kompetences, kuras Tu jau papildini un kuras vēlētos papildināt.

**Pretī katrai kompetencei atzīmē to izvēlni, kura atbilst Tavai situācijai.**

**Ja uzskati, ka kāda kompetence Tev ir tik spēcīga, ka to nevajag papildināt, pretī šai kompetencei atzīmē lauku "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".**

### 1. Prasme strādāt ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	33		29%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	32		29%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	31		28%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16		14%

### 2. Prasme strukturēt informāciju

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	37		33%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	24		21%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	37		33%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	14		13%

### 3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	32		29%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	28		25%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	36		32%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16		14%

### 4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus



Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	31		28%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	19		17%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	49		44%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	13		12%

### 5. Prasme ģenerēt jaunas idejas





Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	22		20%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	27		24%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	50		45%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	13		12%

### 6. Prasme „uzmest” daudz variantu uzdevumu atrisināšanai




Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	30		27%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	31		28%

Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	40		36%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	11		10%




#### 7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	27		24%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	30		27%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	41		37%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	14		13%





#### 8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	31		28%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	25		22%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	41		37%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	15		13%





#### 9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	34		30%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	25		22%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	40		36%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	13		12%




#### 10. Prasme sasniegt izvirzīto mērķi

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	30		27%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	22		20%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	47		42%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	13		12%

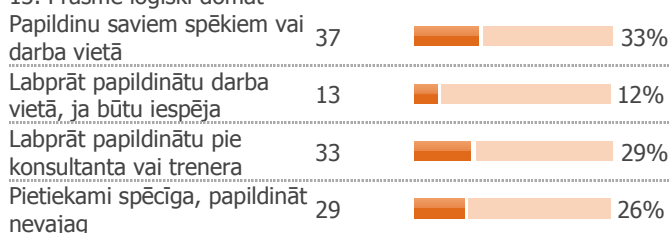
#### 11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	30		27%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	28		25%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	45		40%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	9		8%

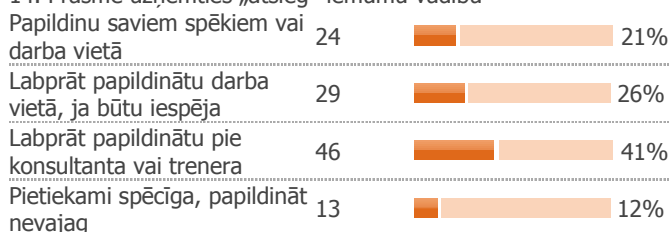
#### 12. Prasme prognozēt situāciju attīstību

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	28		25%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	24		21%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	46		41%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	14		13%

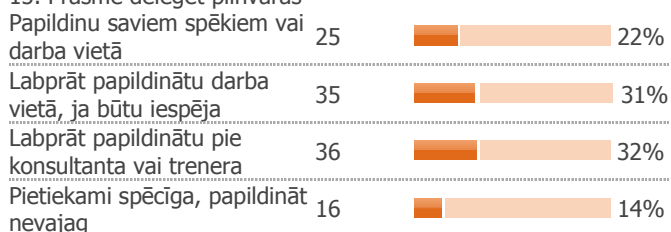
### 13. Prasme loģiski domāt



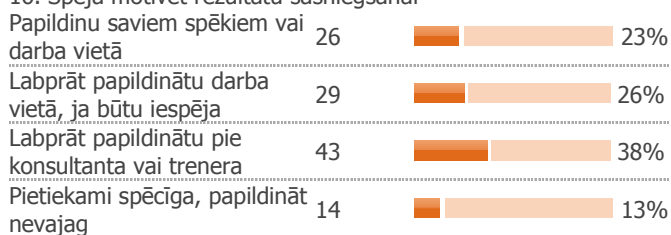
### 14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību



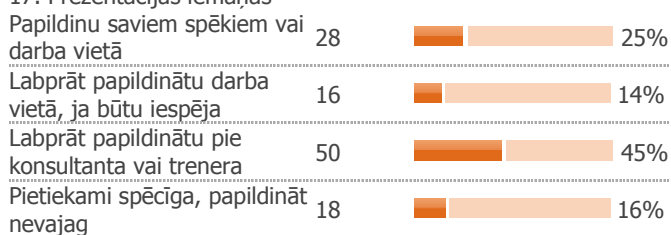
### 15. Prasme deleģēt pilnvaras



### 16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai



### 17. Prezētācijas iemaņas



### 18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem



### 19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā



vietā, ja būtu iespēja		
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	43	38%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16	14%

#### 20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	25	22%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	14	13%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	66	59%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	7	6%

#### 21. Spēja pieslieties un vadīt

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	24	21%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	29	26%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	43	38%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16	14%

#### 22. Prasme klausīties un saprast mutiska un rakstiska ziņojuma jēgu

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	38	34%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	23	21%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	27	24%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	24	21%

#### 23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	38	34%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	30	27%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	28	25%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16	14%

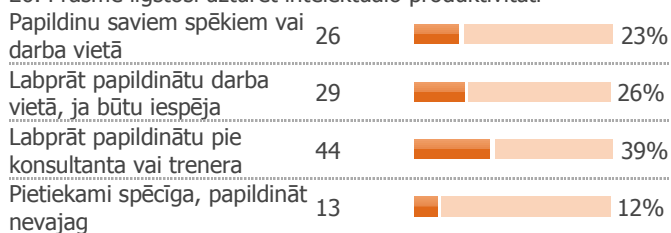
#### 24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	32	29%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	31	28%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	33	29%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16	14%

#### 25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	28	25%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	26	23%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	37	33%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	21	19%

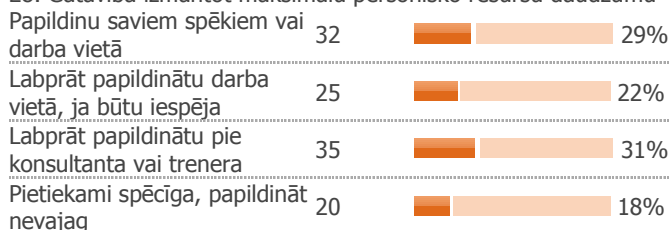
### 26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti



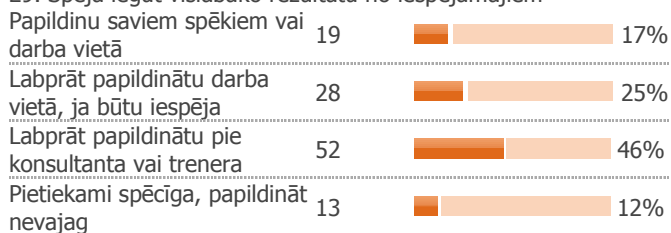
### 27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli



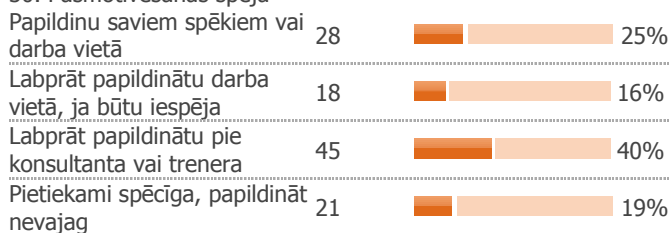
### 28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu



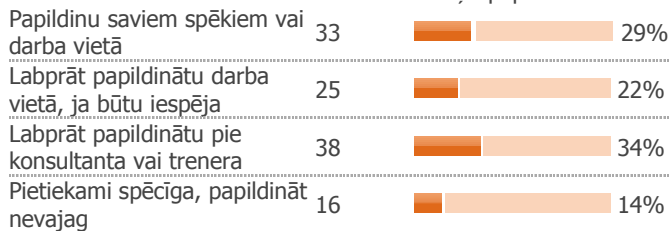
### 29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem



### 30. Pašmotivēšanas spēja



### 31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas







### 32. Pašmācības prasme






vietā, ja būtu iespēja

Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	32		29%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	21		19%

33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	20		18%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	20		18%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	55		49%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	17		15%

34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei

Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā	28		25%
Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja	21		19%
Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera	47		42%
Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag	16		14%

"1. Prasme strādāt ar liela apjoma daudzveidīgu informāciju" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"2. Prasme strukturēt informāciju" visvairāk izvēlētās atbildes ir "Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā"; "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"3. Prasme skatīt situāciju veselumā, visu aspektu savstarpējā saistībā" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"4. Prasme ātri atrisināt intelektuālus uzdevumus" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"5. Prasme ģenerēt jaunas idejas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"6. Prasme „uzmest” daudz variantu uzdevumu atrisināšanai" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"7. Prasme atrast alternatīvus risinājumus" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"8. Prasme precīzi noformulēt nepieciešamo rezultātu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"9. Spēja „paturēt un noturēt” nozīmīgu mērķi" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"10. Prasme sasniegt izvērīto mērķi" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"11. Prasme sadalīt resursus, spēkus, iespējas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"12. Prasme prognozēt situāciju attīstību" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"13. Prasme loģiski domāt" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja".

"14. Prasme uzņemties „atslēg”-lēmumu vadību" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"15. Prasme deleģēt pilnvaras" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"16. Spēja motivēt rezultātu sasniegšanai" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"17. Prezentācijas iemaņas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja".

"18. Prasme sadarboties ar citu uzskatu un viedokļu cilvēkiem" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"19. Prasme sasniegt savus mērķus komunikācijas procesā" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"20. Prasme destruktīvus konfliktus pārvērst konstruktīvos" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie

konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"21. Spēja pieslieties un vadīt" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"22. Prasme klausīties un saprast mutiska un rakstiska ziņojuma jēgu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja".

"23. Prasme saskaņot savus un organizācijas mērķus" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"24. Spēja saglabāt augstu motivāciju organizācijā" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"25. Spēja saglabāt dinamisku darba tempu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"26. Prasme ilgstoši uzturēt intelektuālo produktivitāti" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"27. Prasme vadīt savu emocionālo stāvokli" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētās atbildes ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag"; "Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja".

"28. Gatavība izmantot maksimālu personisko resursu daudzumu" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"29. Spēja iegūt vislabāko rezultātu no iespējamajiem" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"30. Pašmotivēšanas spēja" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja".

"31. Prasme izmantot savu zināšanu un iemaņu paplašināšanas un padziļināšanas iespējas" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"32. Pašmācības prasme" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Papildinu saviem spēkiem vai darba vietā". Vismazāk izvēlētās atbildes ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag"; "Labprāt papildinātu darba vietā, ja būtu iespēja".

"33. Prasme argumentēt un aizstāvēt savu pozīciju" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

"34. Prasme „pavadīt” savu lēmumu līdz izpildei" visvairāk izvēlētā atbilde ir "Labprāt papildinātu pie konsultanta vai trenera". Vismazāk izvēlētā atbilde ir "Pietiekami spēcīga, papildināt nevajag".

## **Ligita Landzmanes promocijas darba pētījuma veidošanai paredzētas ekspertīzes materiāli:**

### **1.daļa. Informācija par ekspertīzes dizainu un ekspertu izvēles kritērijiem**

Darbā atspoguļotās analīzes rezultātu ieguvei eksperti izvēlēti atbilstoši šādiem kritērijiem:

- 1) ir vismaz maģistra grāds tiesību zinātnē;
- 2) profesionālajā darbībā praktizēta konfliktu risināšana - vismaz 7 gadi;
- 3) ir kompetents valsts pārvaldes principu un to piemērošanas jautājumos.

Pa vienam ekspertam izvēlēts no notariāta, advokatūras, tiesas, valsts organizācijas un privātas organizācijas.

Eksperti izvēlēti šādā veidā:

- 1) sākotnēji izvēlēta vide, no kuras izvēlēties ekspertu;
- 2) pēc vides izvēles izvēlēti attiecīgajās jomās konstatēti praktizējoši, darba autorei zināmi pārstāvji, kuri uzrunāti, ar lūgumu sniegt interviju.

Uzrunājot ekspertus, lai iegūtu patiesi atklātas un ticamas intervijas, ekspertiem garantēta absolūta anonimitāte. Eksperti intervēti to darba vietās nestrukturētas intervijas veidā.

No potenciālo ekspertu loka jau sākotnēji mērķtiecīgi *izslēgtas* valsts amatpersonas, kas darbojas politiskā pakļautībā vai politiskos kontekstos. Pamatojums šādai pieejai: pētot profesionālās veiktspējas aspektus, personas, kuras profesionālo pienākumu veic politiskās angažētības, ne patiesi augsta profesionālā rezultāta kontekstā, nevar būt par ekspertu. Amatpersona, kura pati nav fokusēta uz augstu profesionālo darba rezultātu sasniegšanu, nevar būt profesionālās darbības eksperts, jo nespēj objektīvi raksturot kompetences un kvalifikācijas, arī objektīvi vērtēt profesionālās darbības darba artefaktus.

Lai gan ekspertu nodarbe ikdienā saistīta ar konfliktu risināšanu, t.sk. izlīgumu slēgšanu, ekspertiem netika lūgta Latvijas valsts pārvaldes darba juridiska vai tehniska vērtēšana. Ekspertīzes mērķis bija mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras artefaktu teleoloģiska jeb jēgas un mērķa vērtēšana. Īpaši akcentējams fakts, ka ekspertīzes laikā artefaktu jēga vērtēta sabiedrības, ne pašu ekspertu un valsts pārvaldes speciālistu interešu kontekstā.

Eksperti tika aicināti sniegt Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa izvērtējumu, *saviem vārdiem* aprakstot Latvijas valsts pārvaldes darba kultūras artefaktus un to vērtējumu. Negatīva artefaktu vērtējuma gadījumā eksperti lūgti sniegt savus priekšlikumus, iesakot kā negatīvo būtu iespējams pārvērst pozitīvā.

Pirms verbālo spriedumu veidošanas, artefaktu analīzes un personīgu, loģisku spriedumu sintēzē eksperti Latvijas valsts pārvaldes darba kultūru vērtējuši 10 baļļu skalā. Vērtējuma 10 balles izkārtotas negatīva, neitrāla un pozitīva vērtējumu dalījumā. Ekspertu vērtējums tiks veidots tabulas veidā. Ekspertu kārtas numuri darbā piešķirti interviju laika secībā.



**X.tabula. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu mediācijas institucionalizācijas procesā veiktās profesionālās darbības rezultātu kvalitātes vērtējums ballēs**

<i>Eksperu n.p.k.</i>	<i>Pozitīvā vērtējuma apjoms ballēs (a)</i>	<i>Neitrālā vērtējuma apjoms ballēs (b)</i>	<i>Negatīvā vērtējuma apjoms ballēs (c)</i>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<i>Vidējais vērtējums (V)</i> $V = (1+2+3+4+5) : 5$			

Vairāk informācijas par ekspertīzes metodi atrodama L.Landzmanes disertācijā.

**Ligita Landzmanes promocijas darba  
pētījuma veidošanai paredzētas ekspertīzes materiāli:**

**2.daļa. Vēstule, kas paredzēta ekspertu uzrunāšanai (faktiski eksperti uzrunāti personīgi)**

Cienījamais ekspert!

Mani sauc Ligita Landzmane, esmu Latvijas Universitātes Vadībzinātnes doktorantūras doktorante. Veicu pētījumu, lai noskaidrotu Latvijas valsts pārvaldē veiktas mediācijas institucionalizācijas jautājumos informētu sabiedrības locekļu viedokli par mediācijas institucionalizācijas procesa kvalitāti.

Pētījuma ekspertam nepieciešama atbilstība šādiem kritērijiem.

- 1) ir vismaz maģistra grāds tiesību zinātnē;
- 2) profesionālajā darbībā praktizēta konfliktu risināšana - vismaz 7 gadi;
- 3) ir kompetents valsts pārvaldes principu un to piemērošanas jautājumos;
- 4) ir pazīstams ar ES un LR normatīvajiem aktiem valsts pārvaldes darba organizācijas un mediacijas organizācijas jautājumos.

Jūs esat tieši tāds eksperts. Lūdzu Jūs iedalīt man aptuveni 1 stundu sava laika un dalīties savā pieredzē, brīva stāstījuma formā aprakstot, kā Jūs vērtējat Latvijas valsts pārvaldē veiktas mediācijas institucionalizācijas procesu, kādas pozitīvas, neitrālas un negatīvas iezīmes saskatāt.

Intervijā lūgšu 10 baļļu amplitūdā novērtēt Jums zināmos faktus, kas raksturo Latvijas valsts pārvaldē veiktas mediācijas institucionalizācijas procesu, kopējās 10 balles sadalot starp pozitīvām, neitrālām un negatīvām iezīmēm, kuras saskatāt Latvijas valsts pārvaldes veiktā darba kontekstā.

Lūgšu Jums arī piedāvāt savus priekšlikumus mediācijas institucionalizācijas procesa un tā rezultātu kvalitātes uzlabošanai.

P.S. Vēršu Jūsu uzmanību uz faktu, ka Jums Latvijas valsts pārvaldē veiktas mediācijas institucionalizācijas procesu nepieciešams vērtēt kā ekspertam-mediācijas jautājumos zināšanai sabiedrības loceklim jeb pilsoniskās sabiedrības pārstāvim. Nav nepieciešams procesu vērtēt kā ekspertam-mediatoram vai ekspertam-juristam, kurš savā darbā izmanto mediāciju.

***Labprāt noteikumus konkretizēšu intervijas procesā. Atbildēšu arī uz visiem Jūsu jautājumiem pirms intervijas – ja jautājumi būs.***

Ievērojot jau uzrunātu ekspertu izteiktas bažas par iespējamām sekām pēc atklāti pausti uzskatiem par valsts pārvaldes darbu, garantēju, ka Jūsu man mutiski sniegtās atbildes tiks fiksētas un izmantotas, ievērojot konfidencialitāti. Neviens no ekspertiem netiks minēts pēc vārda, disertācijā un zinātniskajos rakstos tiks norādīti tikai kopējie ekspertiem izvirzītie kritēriji un par katru ekspertu – kādā nozarē tas darbojas. Minētais ļaus Jums saglabāt absolūtu inkognito statusu.

Garantēju, ka ievērošu zinātniskās darbības ētiku un personīgas ziņas par Jums kā ekspertu neizpaudivšu nevienā no sava zinātniskā darba posmiem. Garantēju, ka ziņas par Jums kā ekspertu neizpaudivšu arī privātās sarunās.

Sazināšos ar Jums, lai vienotos par Jums izdevīgu tikšanās laiku un vietu.  
Patiesā cieņā – Ligita Landzmane

### **Ligita Landzmanes promocijas darba pētījuma apraksta veidošanai paredzēti ekspertīzes materiāli:**

#### **3.daļa. Ekspertīzes rezultātu kopsavilkums – ekspertu secinājumi**

Eksperti Latvijas valsts pārvaldes darba kultūru vērtējuši 10 baļļu skalā. Vērtējuma 10 balles izkārtotas negatīva, neitrāla un pozitīva vērtēju dalījumā. Ekspertu vērtējums skatāms 1. tabulā. Ekspertu kārtas numuri darbā piešķirti interviju laika secībā.

***Pielikuma 1.tabula. Latvijas valsts pārvaldes speciālistu mediācijas institucionalizācijas procesā veiktās profesionālās darbības rezultātu kvalitātes vērtējums ballēs***

<i>Ekspertu n.p.k.</i>	<i>Pozitīvā vērtējuma apjoms ballēs (a)</i>	<i>Neitrālā vērtējuma apjoms ballēs (b)</i>	<i>Negatīvā vērtējuma apjoms ballēs (c)</i>
1.	0	1	9
2.	1	1	8
3.	2	0	8
4.	0	1	9
5.	1	1	8
<i>Vidējais vērtējums (V) V= (1+2+3+4+5) :5</i>	0,8	0,8	8,4

Lūgti paskaidrot savu vērtējumu, eksperti snieguši verbālu skaidrojumu par katru no ballēs izteiktajiem vērtējumiem. Ar skaidrojuma aprakstu iespējams iepazīties 8. pielikuma 2.-6. tabulās, kurās ekspertu izteikumi ir literāri rediģēti, veidojot lakoniskākus teikumus - izteikumus nemainot pēc būtības.

***Pielikuma 2. tabula. Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras kvalitātvērtējums (1.eksperta vērtējums)***

<i>Artefakti</i>	<i>Eksperta vērtējums</i>
<i>Pozitīvie</i>	Nav iespējams atrast.
<i>Neitrālie</i>	Jautājums par mediāciju tiek aktualizēts un tas ir labi. Šo gan īsti nevar uzskatīt par pozitīvu Latvijas valsts pārvaldes darba kultūras iezīmi, jo mediāciju obligāti ieviest līdz 2011.gada 21. maijam liek Direktīva.
<i>Negatīvie</i>	Latvijas valsts pārvaldes pret uzdevumu ieviest mediāciju attiecas formāli: obligātie normatīvie akti tiek sagatavoti, bet tie nekādā veidā neveicina kvalitatīva mediācijas procesa iedzīvināšanu. Latvijas valsts pārvalde savā darbībā neievēro tiesību zinātnē plaši pazīstamu principu – normatīvajos aktos ir ne tikai burts, bet arī gars. Burts tiek izmatots, lai sasniegtu kvantitatīvus mērķus, gars - lai iedzīvinātu kaut ko, kas patiesi labi darbojas.  Kā nepārprotami negatīvs atzīmējams fakts, ka Latvijas valsts pārvalde savas aktivitātes neskaido sabiedrībai.

***Pielikuma 3. tabula. Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras kvalitātvērtējums (2.eksperta vērtējums)***

<i>Artefakti</i>	<i>Eksperta vērtējums</i>
<i>Pozitīvie</i>	Arēji pamanāmi, pozitīvi darba kultūras artefakti Latvijas valsts pārvaldes darbā, ieviešot mediāciju, nav saskatāmi.
<i>Neitrālie</i>	Latvijas valsts pārvaldes formāli veikto darbu nevar vērtēt kā augstas un pozitīvas darba kultūras artefaktu. Formāli Latvijas valsts pārvaldē tiek darīts tas, kas jā dara.
<i>Negatīvie</i>	Mediācijas ieviešanas jēga jāskata caur pasaules attīstības tendenču prizmu. Pakalpojumiem, kuri tiek no jauna ieviesti, jābūt kvalitatīviem un procesā efektīviem. Konceptijā un Rīcības plānā saskatāma Latvijas valsts pārvaldes tendence Latvijā ieviest zemas kvalifikācijas prasības mediatoriem. Šis fakts uzskatāms par negatīvi vērtējamu Latvijas valsts pārvaldes darba kultūras artefaktu. Tas raksturo Latvijas valsts pārvaldes zemās vērtības un zemos ideālus. Ir bažas, ka šāda Latvijas valsts pārvaldes politika varētu veicināt zemas mediācijas kultūras veidošanos Latvijā.  Negatīvu Latvijas valsts pārvaldes darba kultūru uzrāda interneta vietnes un masu saziņas līdzekļi, tajos nav sabiedrībai nepieciešamās informācijas par mediācijas institucionalizācijas procesu.

***Pielikuma 4. tabula. Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras kvalitātvērtējums (3.eksperta vērtējums)***

<i>Artefakti</i>	<i>Eksperta vērtējums</i>
<i>Pozitīvie</i>	Normatīvo aktu jaunrades darbs Latvijas valsts pārvaldē notiek un virzās uz priekšu. Šis fakts vērtējams kā pozitīvs pats par sevi.
<i>Neitrālie</i>	Nav neitrāli novērtējamu darba rezultātu.
<i>Negatīvie</i>	Latvijas valsts pārvalde mediācijas institucionalizācijas procesā nekomunicē ar sabiedrību. Lai gan mediācija tiešā veidā skar sabiedrību un Latvijas valsts pārvaldes pienākums ir ietekmēt sabiedrības vēlmi mainīt strīdu risināšanas

	<p>paradumus, sabiedrībai netiek sniegta informācija ne par mediāciju, ne mediācijas institucionalizācijas procesa gaitu. Latvijas valsts pārvaldes darba kultūra kopumā ir zema, jo pat profesionāļiem, kas vēlētos vairāk informācijas par mediācijas institucionalizācijas procesa gaitu, starprezultātiem, sagaidāmajām tendencēm, nav iespēju šādu informāciju iegūt. Sabiedrībai nav iespējams iegūt informāciju par Latvijas valsts pārvaldes izvēlētu, darba grupās iesaistītu ekspertu personālijām un kompetencēm. Šāda veida darbība ir ne tikai negatīvi vērtējama, kā darba kultūra, bet ir prettiesiska, jo Latvijas valsts pārvaldes darbu regulējoši normatīvie akti nosaka, ka Latvijas valsts pārvaldes darbībai jābūt <i>caurspīdīgai</i> un sabiedrības labā veiktai.</p>
--	---

***Pielikuma 5. tabula. Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras kvalitatīvs vērtējums (4.eksperta vērtējums)***

<i>Artefakti</i>	<b><i>Eksperta vērtējums</i></b>
<i>Pozitīvie</i>	Pozitīvu pamanāmu kultūras artefaktu nav.
<i>Neitrālie</i>	Par neitrāli vērtējamiem darba rezultātiem formāli uzskatāms Latvijas valsts pārvaldes darbs, izstrādājot normatīvos aktus, tomēr šo faktu nevar ierindot pozitīvo artefaktu ailē, jo aktu saturs nav sabalansēts un neveicina kvalitatīvas mediācijas attīstību.
<i>Negatīvie</i>	<p>Koncepcijas un Rīcības plāna saturs nav sabalansēts un neveicina kvalitatīvas mediācijas attīstību. Aktos nav integrēta pasaulē iegūstamā mediācijas jomas labā prakse un standarti, bet izvēlēta tāda pieredze, kas Latvijas valsts pārvaldei ļauj aktos iestrādāt atvieglotas prasības.</p> <p>Koncepcijā ietvertais mediatoru darba vērtējums balstīts tikai uz mediatoru – amatieru darbu. Bez Latvijas valsts pārvaldes uzmanības, nevērtēti palikuši ilglaicīgi izlīgumu savā darbībā praktizējoši profesionāļi: notāri, advokāti, juristi, organizāciju un iestāžu konsultanti. Šāds darba rezultāts ne tikai uzskatāms par negatīvi vērtējamu kultūras artefaktu, bet uzskatāms par Direktīvas un Mediatoru Rīcības kodeksa gara pārkāpumu, jo šajos dokumentos ietvertās definīcijas paskaidro, ka mediatora statusu nerada personas lietots nosaukums, bet darba saturs.</p> <p>Latvijas valsts pārvaldes tendence mediatoru vērtējumam atteikties no tieslietu sistēmā jau ilgstoši izmantotiem profesionālās kvalifikācijas kritērijiem, pieļaujot iespēju tiesu sistēmā uzsākt darbu amatieriem, samazina tiesu sistēmas un tās darbinieku reputāciju un autoritāti. Ja Latvijas valsts pārvalde atbalsta uzskatu, ka tiesas strīdus iespējams risināt arī ar zemu kvalifikāciju, sabiedrībai rodas iespaids, ka tiesu sistēmas darbinieku augsti noteiktā kompetence ir nevajadzīga un darbs ar tieslietām nav sarežģīts.</p> <p>Latvijas valsts pārvalde nerespektē vispārējos profesionalizācijas principus, ko tā pati radījusi. Neloģiska un nepamatota, daudzus tieslietu sistēmas profesionāļus aizvainojoša ir Latvijas valsts pārvaldes tendence profesionāļu: tiesnešu, advokātu, psihologu, sociālo darbinieku un citu profesiju pārstāvju prasmes vērtēt zemāk par amatieru – mediatoru prasmēm. Par Latvijas valsts pārvaldes zemu darba kultūru liecina profesionāļiem izteikti aicinājumi apgūt mediācijas prasmes pie amatieriem, kuri praktizē īsu laiku, pietam vienkāršotos mediācijas procesos.</p>

**Pielikuma 6. tabula. Latvijas valsts pārvaldes veikta mediācijas institucionalizācijas procesa darba kultūras kvalitatīvs vērtējums (5.eksperta vērtējums)**

<i>Artefakti</i>	<i>Eksperta vērtējums</i>
<i>Pozitīvie</i>	Pozitīvi vērtējams fakts, ka beidzot arī Latvijā ierodas atsevišķi, ar pozitīvu mediācijas pieredzi un kultūru apveltīti ārvalstu speciālisti un šādas vizītes atbalsta arī Latvijas valsts pārvalde.
<i>Neitrālie</i>	Neitrāli vērtējams artefakts ir Latvijas valsts pārvaldes ikdienas darbs mediācijas institucionalizācijas procesā.
<i>Negatīvie</i>	<p>Latvijas valsts pārvalde mediācijas institucionalizācijas procesā komunicē ar šauru, sev emocionāli tuvu personu loku. Informācija par procesa gaitu un līdzdalība procesos nav iespējama ne tikai sabiedrībai, kā potenciālai pakalpojuma izmantotājai, bet arī ar Latvijas valsts pārvaldes nesaistītiem profesionāļiem, kuri vēlētos mediācijas sistēmā pozitīvi integrēties.</p> <p>Kā īpašs artefakts vērtējama Latvijas valsts pārvaldes sadarbība ar portāla „mediacija.lv” domubiedru grupu. Fakts, ka portāls „mediacija.lv” tiek pozicionēts kā valsts līmeņa mediācijas kopienas centrālais portāls ir negatīvi vērtējams, jo faktiski portāls ir atsevišķu privātu personu pārvaldīts. Portālā atrodamā informācija maldina sabiedrību par patiešām mediācijas aktivitātēm Latvijā. Par negatīvu artefaktu uzskatāms sabiedrībai sniegtais piedāvājums 30 stundu laikā iegūt mediatora sertifikātu. Latvijas valsts pārvaldei faktiski vajadzētu norobežoties no komercprakses, kurā pat maz izglītotām personām tiek apsoltā iespēja dažu stundu laikā kļūt par mediatoru. Šādā veidā tiek degradēta labas mediācijas ideja. Izvēloties šādas, zemas mediācijas kultūras un mediatoru kompetences pārstāvjus par ekspertiem un sadarbības partneriem, Latvijas valsts pārvalde uzrāda zemu vērtību kultūru.</p>

Negatīva vērtējuma gadījumā eksperti snieguši Latvijas valsts pārvaldes darba kultūras uzlabošanai izmantojamus priekšlikumus. Ekspertu priekšlikumi, apvienojot tos ar darba autores priekšlikumiem, apkopoti disertācijas tekstā.

**Ar Ministru kabineta 2013.gada 6.februāra rīkojumu Nr.48 apstiprinātā Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija, kurā ietverti Ligitas Landzmanes izstrādāti, valsts pārvaldes speciālistu veikspējas attīstības atbalstam paredzēti priekšlikumi**

*(priekšlikumi 2013.gada janvārī apspriesti LR Valsts Kancelejas darba grupā, kurā piedalās Valsts Kancelejas pārstāvji, Valsts administrācijas skolas direktore, ministriju personālvadības departamentu vadītāji;*

*iekrāsotās Koncepcijas teksta daļas saistītas ar L.Landzmanes ieteikumiem)*

**Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija**  
(informatīvā daļa)

## Satura rādītājs

Ievads .....	3
1. Situācijas raksturojums .....	5
1.1. Civildienesta attīstība .....	5
1.2. Nodarbināto tiesiskās attiecības un skaits .....	7
1.3. Civildienesta sistēmu salīdzinājums un attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs .....	9
1.4. Cilvēkresursu attīstības politikas problēmas un izaicinājumi nākotnē .....	11
2. Rīcības virzieni politikas mērķa sasniegšanai .....	15
2.1. Valsts pārvaldē nodarbināto tiesiskās attiecības .....	15
1.variants: valsts un pašvaldību dienests .....	15
2.variants: valsts dienests .....	17
2.2. Darba samaksas un sociālo garantiju sistēmas pilnveidošana .....	18
2.3. Motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšana .....	19
2.4. Cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana .....	20
2.5. Augstākā līmeņa civildienests .....	22
2.6. Personāla piesaiste un noturēšana Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai .....	22
2.7. Valsts pārvaldes pozitīva tēla veidošana un iekšējās kultūras stiprināšana .....	23
2.8. Cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide .....	23
2.9. Cilvēkresursu vadības institucionālais modelis .....	23
3. Risinājuma variantu ietekme uz valsts un pašvaldību budžetiem .....	25
4. Turpmākā rīcība .....	26

## Ievads

Pēdējo gadu laikā ir notikušas būtiskas pārmaiņas, kuru mērķis ir efektīvas valsts pārvaldes nodrošināšana. Līdztekus valsts pārvaldes funkciju optimizācijai un institucionālās sistēmas pilnveidošanai tika veikti pasākumi arī attiecībā uz valsts pārvaldē nodarbinātajiem – samazināts valsts pārvaldē nodarbināto skaits un to darba samaksa, atceltas gandrīz visas sociālās garantijas, ierobežoti izdevumi mācībām, līdz ar to samazinot arī karjeras izaugsmes iespējas valsts pārvaldē. Tomēr arī optimizācijas procesa gaitā jādomā par profesionālu un kompetentu darbinieku piesaisti un noturēšanu. Uzlabojoties ekonomiskajai situācijai, pieaug privātā sektora pieprasījums pēc darbaspēka, un konkurence starp privāto sektoru un valsts pārvaldi rada kvalificēta darbaspēka aizplūšanas draudus.

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstība jāplāno, orientējoties uz pārmaiņām un izaicinājumiem ne tikai nacionālajā, bet arī starptautiskajā līmenī. 2015.gada pirmajā pusē Latvijai būs jāpilda prezidentvalsts funkcijas Eiropas Savienības Padomē. Tas būs apjomīgs un laiktelpīgs darbs, un tam būs nepieciešama rūpīga Latvijas valdības un valsts pārvaldes iestāžu sagatavošanās, kā arī profesionāli darbinieki. Viens no būtiskākajiem priekšnoteikumiem ir savlaicīga cilvēkresursu plānošana, atlase un apmācība, jo Latvijas prezidentūras sniegums lielā mērā būs atkarīgs no Latvijas ierēdņu un darbinieku profesionalitātes un sagatavotības līmeņa.

**Cilvēkresursu attīstības politikas vīzija: efektīva valsts pārvalde, kas darbojas kā vienots darba devējs un nodrošina uz rezultātu orientētu valsts pārvaldību.**

**Cilvēkresursu attīstības politikas mērķis: profesionāli, motivēti un godīgi valsts pārvaldē nodarbinātie.**

### **Politikas apakšmērķi:**

- 1) efektīva cilvēkresursu pārvaldības sistēma, kas balstās uz vienotiem personālvadības procesiem – ieviesta atlases, novērtēšanas, attīstības un darba samaksas sistēma, kas veicina visu valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti neatkarīgi no amata statusa;
- 2) efektīva cilvēkresursu institucionālās vadības un koordinācijas sistēma, kas veicina informācijas tehnoloģiju izmantošanu valsts pārvaldē.

Ņemot vērā valsts dienesta specifiku, kas vērsta uz sabiedriskās kārtības un valsts robežu neaizskaramības nodrošināšanu, drošības pasākumu īstenošanu, ugunsdrošības un glābšanas pasākumu veikšanu un kam tiek paredzētas īpašas personālvadības procedūras (atlase, pārceļšana dienesta ietvaros), kā arī īpašas sociālās garantijas (tai skaitā izdienas pensija), koncepcija neattiecas uz Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm, kā arī uz Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem un Aizsardzības ministrijas sistēmā dienošajiem karavīriem. Cilvēkresursu attīstības politikas izstrāde šīm nodarbināto grupām ir nozares ministriju – Iekšlietu ministrijas, Tieslietu ministrijas un Aizsardzības ministrijas – kompetencē.

Ievērojot to, ka kapitālsabiedrības ir privāto tiesību subjekts, koncepcijā piedāvātie risinājumi nav attiecināmi uz valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām.

Koncepcijā ar terminu "valsts tiešā pārvalde" tiek apzīmētas visas valsts tiešās pārvaldes iestādes, izņemot iepriekš minētās iestādes un amatpersonas. Savukārt ar terminu "valsts pārvalde" tiek saprasta valsts tiešā pārvalde un pašvaldības.

Koncepcijā piedāvātie pasākumi neierobežo valsts tiešās pārvaldes iestāžu rīcības brīvību. Tiek piedāvāts izmantot labāko praksi un noteikt standartus procesu organizēšanai, tajā pašā laikā neaizliedzot efektīvāku un konkrētām iestādēm piemērotāku procedūru lietošanu.



Koncepcija ir pirmais vidēja termiņa plānošanas dokuments Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jomā. Tā ir izstrādāta, ņemot vērā praksi citās Eiropas Savienības dalībvalstīs. Koncepcijas sagatavošanā tika iesaistīti valsts tiešās pārvaldes iestāžu personālvadības speciālisti (Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības padome, kas izveidota ar Ministru prezidenta 2012.gada 16.marta rīkojumu Nr.102), eksperti no ministrijām, privātā sektora, pašvaldībām, augstskolām un nevalstiskā sektora (Valsts pārvaldes politikas attīstības padome, kas izveidota ar Ministru prezidenta 2009.gada 16.jūnija rīkojumu Nr.261). Par koncepcijas izstrādes gaitu tika informēti arī Reformu vadības grupas (izveidota ar Ministru prezidenta 2012.gada 2.janvāra rīkojumu Nr.1) locekļi, un tika pieņemts lēmums "konceptuāli atbalstīt Valsts kancelejas izstrādāto valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju un sagatavot to izsludināšanai Valsts sekretāru sanāksmē, vienlaikus to papildinot ar Latvijas Pašvaldību savienības izteiktajiem priekšlikumiem par koncepcijas attiecināšanu uz pašvaldībās nodarbinātajiem rekomendāciju formā, kā arī vienkāršot un padarīt efektīvāku esošo civildienesta sistēmu, it sevišķi attiecībā uz civildienesta ierēdņu atlaišanu"<sup>1</sup>.

Koncepcija nodrošina sasaisti ar šādiem attīstības plānošanas dokumentiem:

- Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.–2013.gadam (apstiprināts ar Ministru kabineta 2010.gada 9.aprīļa rīkojumu Nr.203). Plānā norādīts, ka viena no prioritātēm ir publiskās pārvaldes reformas, kas ietver arī cilvēkresursu efektīvu pārvaldību publiskajā sektorā (2.pielikuma 3.2.apakšpunkts un 3.pielikuma 3.2.apakšpunkts);
- Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Deklarācijā izvirzīts mērķis: "Veidosim nelielu, efektīvu, motivētu un uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, ieviešot motivējošu atlīdzības sistēmu sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, pilnveidojot atlīdzības sistēmu un vēršot to uz konkrētu darba rezultātu sasniegšanu, lai panāktu efektīvāku un caurspīdīgāku resursu izmantošanu un mazinātu administratīvo slogu";
- Valdības rīcības plāns Deklarācijas par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai (apstiprināts ar Ministru kabineta 2012.gada 16.februāra rīkojumu Nr.84). Plāna 105.punktā norādīta virkne pasākumu, tai skaitā politikas plānošanas dokumenta izstrādāšana, kompetenču pieejas ieviešana cilvēkresursu vadībā, apmācības sistēmas atjaunošana;
- Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013.gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2008.gada 3.jūnija rīkojumu Nr.305). Pamatnostādnēs norādīts, ka viens no politikas apakšmērķiem ir profesionāli, kompetenti un motivēti valsts pārvaldes darbinieki, kā arī paredzēti rīcības virzieni cilvēkresursu attīstībai valsts pārvaldē;
- Koncepcija par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās (apstiprināta ar Ministru kabineta 2012.gada 13.februāra rīkojumu Nr.72). Atbalstītajā risinājuma 3.variantā ir paredzēts izstrādāt vienotus personāla atlases, izvērtēšanas un darbā pieņemšanas principus visās valsts un pašvaldību institūcijās un visām valsts un pašvaldību institūcijām nodrošināt atklātu un uz brīvu konkurenci vērstu personāla atlases procedūru, publicējot informāciju par visām vakancēm un īstenojot vienotu un atklātu kandidātu atlases kārtību.

<sup>1</sup> Reformu vadības grupas un Ministru kabineta locekļu 2012.gada 27.septembra sēdes protokols <http://www.mk.gov.lv/lv/mp/vaditas-padomes/Reformu-vadibas-grupa/sedes/>.

## 1. Situācijas raksturojums

### 1.1. Civildienesta attīstība

Valsts pārvaldes reforma tika uzsākta 1993.gadā, iekļaujot arī valsts civildienesta reformu. Saeima 1994.gada 21.aprīlī pieņēma likumu "Par valsts civildienestu". Tas paredzēja veidot klasisku karjeras civildienestu, kas balstīts uz Vācijas un Francijas civildienesta tradīcijām, kur civildienests praktiski nozīmē karjeru mūža garumā. 1995.gada 28.martā Ministru kabinets apstiprināja Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepciju, kurā viens no galvenajiem reformas virzieniem bija "reforma valsts pārvaldes galvenajos instrumentos"<sup>2</sup>, tai skaitā personālvadībā. Valsts pārvaldes reformas mērķis civildienestā bija "panākt profesionālu, kvalificētu ierēdniecību"<sup>3</sup>. Minētā dokumenta 3.pielikumā kā galvenie valsts civildienesta veidošanas principi tika noteikti "uzticības, universālās darbības, karjeras, aprūpes un ētikas principi"<sup>4</sup>.

Valsts civiliestādes šā likuma izpratnē bija Valsts kanceleja, visas valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes, tiesu, prokuratūras un Valsts kontroles iestādes, kā arī citas saskaņā ar Latvijas Republikas Satversmi, likumiem, Ministru kabineta noteikumiem vai pašvaldību (pilsētas domes, rajona padomes un pagasta padomes) lēmumiem nodibinātas valsts civiliestādes, kuras pildīja valsts vai pašvaldību funkcijas. Ievērojot to, ka pašvaldības veic būtiskas valsts pārvaldes funkcijas, kā arī ņemot vērā sabiedrības uztveri par pašvaldību kā ierēdniecības sastāvdaļu, 1994.gada likums "Par valsts civildienestu" paredzēja ieviest ierēdniecību pašvaldībās, līdz ar to iekļaujot pašvaldību darbiniekus vienotā uzraudzības un atalgojuma sistēmā, taču šī ideja netika īstenota spēcīgā pašvaldību lobija dēļ<sup>5</sup>.

Likums "Par valsts civildienestu" paredzēja arī institucionālo sistēmu civildienesta ieviešanai un uzraudzībai. Par valsts pārvaldes reformu īstenošanu bija atbildīga Valsts reformu ministrija. 1993.gada decembrī tika izveidota Valsts civildienesta pārvalde kā centrālā institūcija, kas atbild par valsts civildienesta organizēšanas noteikumu izstrādi. Tā veica valsts civildienesta kontroles un uzraudzības funkciju, pārbaudīja ierēdņu amatu pretendentu atbilstību ierēdņa kandidāta statusam. Savukārt Valsts administrācijas skola izstrādāja ierēdņu sagatavošanas, kvalifikācijas celšanas un kvalifikācijas eksāmenu saturu un noteikumus, kā arī pieņēma valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas eksāmenus. Pēc Valsts reformu ministrijas likvidēšanas 1995.gadā konsekventa likuma "Par valsts civildienestu" ieviešana tika apgrūtināta.

Sākotnējais civildienesta modelis paredzēja vairākus klasiskā civildienesta elementus – ierēdņa kandidāta statusu, eksamināciju, uzsākot civildienesta attiecības, atestāciju, ierēdņu izdienas pakāpes, ierēdņu kvalifikācijas kategoriju sistēmu, paredzot izdienas pakāpes paaugstināšanu atbilstoši nostrādātajam laikam. Paralēli civildienesta izveidošanai un attīstībai 1996.gadā valsts pārvaldē neveiksmīgi tika mēģināts ieviest valsts kalpotāja jēdzienu<sup>6</sup>, paredzot valsts civildienestā nodalīt ierēdņu un kalpotāju amatus. Ierēdņu amatus bija plānots attiecināt uz iestādes vadītāja un iestādes vadītāja vietnieka, struktūrvienības vadītāja (departamentu direktori un patstāvīgo nodaļu vai daļu vadītāji) amatiem, ja viņa pakļautībā ir citi ierēdņi, un amatiem, kuri saskaņā ar likumu, Ministru kabineta noteikumiem vai pašvaldību lēmumiem attiecīgajai personai uzliek par pienākumu vai dod tiesības pieņemt valstiskas nozīmes lēmumus, kas ir saistoši noteiktam personu lokam. Pārējie amati valsts civildienestā bija plānoti kā valsts kalpotāju amati<sup>7</sup>. 1997.gadā Ministru kabinets noraidīja sagatavotos grozījumus

<sup>2</sup> Ministru kabineta 1995.gada 28.marta sēdes protokols Nr.16, 6.§.

<sup>3</sup> Turpat.

<sup>4</sup> Turpat.

<sup>5</sup> D.Jansone, I.Reinholde, I.Ulnicāne "Latvijas publiskā pārvalde" (2002), Rīga: Eirofakultātes Rīgas centrs, 124.lpp.

<sup>6</sup> Koncepcija "Par valsts kalpotāju institūta ieviešanu valsts civildienestā" (Ministru kabineta 1996.gada 12.marta sēdes protokols Nr.12, 30.§).

<sup>7</sup> Koncepcija "Par valsts kalpotāju institūta ieviešanu valsts civildienestā" (Ministru kabineta 1996.gada 12.marta sēdes protokols Nr.12, 30.§).

likumā "Par valsts civildienestu", kas paredzēja īstenot iepriekš konceptuāli atbalstīto valsts kalpotāja statusa ieviešanu<sup>8</sup>.

1998.gadā Valsts pārvaldes reformu biroja ziņojumā "Par valsts civildienesta attīstību" tika norādīts, ka "likuma "Par valsts civildienestu" ieviešana nebija pietiekami konsekventa un veiksmīga, kā arī nav izstrādāti būtiski normatīvie akti (par ierēdņu amatu kvalifikācijas kategorijām, par ierēdņu izdienas pakāpēm u.c.). Ierēdņu algu sistēma neatspoguļo reālo darba ieguldījumu, neveicina ierēdņu piesaistīšanu amatiem un nemotivē produktīvi strādāt. Lai mainītu šo situāciju, tika ieviesti vadības līgumi civildienestā bez īpašiem mehānismiem, kā vērtēt un kontrolēt līguma izpildi. Vadības līgumu piemērošana palīdzēja novērst civiltiestāžu un struktūrvienību vadītāju aiziešanu uz privāto sektoru, bet to konfidencialais raksturs radīja aizdomas un neapmierinātību no citu ierēdņu un sabiedrības puses"<sup>9</sup>. Ziņojumā tika arī norādīts, ka minēto faktoru dēļ ir izveidojusies negatīva attieksme pret valsts civildienestu: notiek ierēdņu korpusa sašaurināšana, civiltiestādes izstājas no civildienesta, ierēdņa tiesiskais statuss tiek interpretēts atkarībā no iestādes vēlmēm un praktiskajām vajadzībām. Tika nolemts pārstrādāt likumu "Par valsts civildienestu", skaidrāk definējot ierēdņa funkcijas, kā arī ieviešot jaunas personālvadības procedūras<sup>10</sup>, piemēram, ierēdņu darbības novērtēšanu.

2001.gada 1.janvārī stājās spēkā jaunais Valsts civildienesta likums, un iestāžu vadītājiem bija jāveic esošo civildienesta amatu atbilstības izvērtējums Valsts civildienesta likuma 3.pantā noteiktajām prasībām – ierēdnis ir persona, kas valsts tiešās pārvaldes iestādē veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, sadala vai kontrolē finanšu resursus, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ievērošanu, sagatavo vai izdod administratīvos aktus, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus. No vienas puses tas nozīmēja civildienesta paplašināšanos, civildienestā iekļaujot specializēto civildienestu, taču no otras puses – civildienesta sašaurināšanos, no civildienesta izslēdzot personas, kas iestādēs veica atbalsta funkcijas un tehniskās funkcijas, kā arī personas, kuras strādāja iestādēs, kas nav saistītas ar izpildvaras īstenošanu Ministru kabineta padotībā. Jaunais Valsts civildienesta likums vairs neiekļāva civildienestā pašvaldību darbiniekus. Savukārt 2002.gada 1.jūnijā stājās spēkā jaunais Darba likums, kurš noteica darba tiesisko attiecību regulējumu tiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, kuri nav ierēdņi.

Atšķirībā no iepriekšējā likuma 2001.gada Valsts civildienesta likums paredzēja civildienesta attīstību balstīt uz amatu sistēmu, par prioritāti karjeras attīstībā izvirzot ierēdņa profesionalitāti nevis amatu hierarhiju, tādējādi veicinot mobilitāti, atvērtību un veselīgu konkurenci valsts tiešajā pārvaldē. Mobilitāte tika veicināta arī augstākā līmeņa vadītāju vidū, ierobežojot viena amata pilnvaru termiņu. Likums paredzēja vienotu personāla vadības principu ieviešanu attiecībā uz ierēdņu atlasi, ierēdņu darbības un tās rezultātu novērtēšanu. Attiecīgi 2001.gada 10.jūlijā Ministru kabineta apstiprinātajā Valsts pārvaldes reformas stratēģijā 2001.–2006.gadam tika noteikts arī cilvēkresursu politikas mērķis – nodrošināt, lai valsts pārvaldē strādātu motivēti, augsti kvalificēti un godīgi (atbilstīgi un ētiski strādājoši) darbinieki.

Kopš Valsts civildienesta likuma stāšanās spēkā būtiski ir mainījies valsts civildienesta sistēmas institucionālais modelis. 2001.gada likumā Valsts civildienesta pārvaldei bija paredzētas visas galvenās valsts tiešās pārvaldes cilvēkresursu politikas izstrādes, ieviešanas un koordinācijas funkcijas, tai skaitā Ministru kabineta normatīvo aktu projektu izstrāde valsts civildienesta jomā, vienotu personālvadības principu izstrāde valsts tiešās pārvaldes iestādēs un šo principu ieviešanas veicināšana, pretendentu konkursu organizēšana uz vakantajiem iestāžu vadītāju amatiem, ierēdņu mācību vajadzību analīze un ikgadējā mācību pasūtījuma sagatavošana.

<sup>8</sup> Ministru kabineta 1997.gada 16.decembra sēdes protokols Nr.70, 560.§.

<sup>9</sup> Ziņojums "Par valsts civildienesta attīstību" (Ministru kabineta 1998.gada 28.jūlija sēdes protokols Nr.40, 35.§).

<sup>10</sup> Ziņojums "Par valsts civildienesta attīstību" (Ministru kabineta 1998.gada 28.jūlija sēdes protokols Nr.40, 35.§).

Ņemot vērā Valsts civildienesta pārvaldes ierobežoto kapacitāti, 2003. un 2006.gadā, veicot grozījumus Valsts civildienesta likumā, Valsts kancelejai tika nodotas cilvēkresursu (tai skaitā civildienesta) politikas izstrādes funkcijas, Valsts civildienesta pārvaldei saglabājot kontroles funkcijas. 2008.gadā Valsts civildienesta pārvalde tika likvidēta, nododot funkcijas Valsts kancelejai, Finanšu ministrijai un valsts tiešās pārvaldes iestādēm.

Attiecībā uz nodarbinātajiem, kuriem netika noteikts ierēdņa statuss, laikposmā no 1993.gada līdz 2005.gadam nebija izstrādātas vienotas personālvadības procedūras, līdz ar to cilvēkresursu attīstības politika tika īstenota tikai attiecībā uz daļu no valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem. Ievērojot nelielo civildienesta īpatsvaru (aptuveni 7% no vispārējās valdības sektorā<sup>11</sup> nodarbināto kopskaita), var teikt, ka izvēle vērst cilvēkresursu vadības pasākumus tikai vienas, nelielas, kaut arī svarīgas nodarbināto grupas virzienā nav veicinājusi uz vienotu mērķi vērstas organizācijas kultūras izveidošanu valsts pārvaldē, tāpēc ir nepieciešams veikt pasākumus integrējošas, stratēģiskas cilvēkresursu vadības pieejas definēšanai un ieviešanai.

Lai arī vēsturiski valsts civildienests ir veidojies kā īpaša nodarbināto grupa, kas īsteno publisko varu, tieši iesaistoties politikas veidošanā, normatīvo aktu izstrādē vai politikas īstenošanā, mūsdienās tas ir zaudējis savu sākotnējo nozīmi, ko pierāda gan vienotu cilvēkresursu vadības procedūru piemērošana ierēdņiem un darbiniekiem, gan atšķirību pakāpeniska izžušana starp civildienesta un darba attiecību tiesisko regulējumu, darba samaksas un sociālo garantiju sistēmu, gan fakts, ka civildienests veido tikai 7% no visiem vispārējās valdības sektorā nodarbinātajiem.

Par ierēdņu apmācību kopš 1993.gada ir atbildīga Valsts administrācijas skola. Saskaņā ar Valsts administrācijas skolas nolikumu tā īsteno valsts politiku valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes darbinieku izglītības un profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas jomā, lai sagatavotu augsti kvalificētu un profesionālu valsts pārvaldes personālu. Ierobežotā finansējuma dēļ kopš 2008.gada beigām būtiski tika samazināts piedāvāto mācību kursu skaits (2008.gadā tika organizēti 90 mācību kursi, 2009.gadā – 65, 2010.gadā – 34 un 2011.gadā – 61 mācību kurss), kā arī ievērojami kritās apmeklētāju skaits (2008.gadā mācībās piedalījās 10917 dalībnieku, 2009.gadā – 2635, 2010.gadā – 3069 un 2011.gadā – 3083 dalībnieki). Ievērojot to, ka 2009.gadā apmācībām paredzētais valsts budžeta finansējums Valsts administrācijas skolas budžeta programmā tika samazināts līdz 500 latiem, faktiski sasniedzot "0" līmeni, sākot no 2009.gada otrā pusgada Valsts administrācijas skolas darbība tiek nodrošināta uz pašfinansēšanās bāzes, pamatā sniedzot maksas apmācību pakalpojumus.

## **1.2. Nodarbināto tiesiskās attiecības un skaits**

Pašlaik valsts tiešajā pārvaldē pastāv vairākas nodarbināto grupas, kuru darba vai dienesta attiecību tiesisko regulējumu nosaka dažādi normatīvie akti, t.i., pastāv paralēlas, specifiski regulētas darba, valsts dienesta un valsts civildienesta attiecības, radot birokrātisku, sarežģīti administrējamu un nepārskatāmu nodarbinātības sistēmu.

---

<sup>11</sup> Vispārējās valdības sektors iekļauj ministrijas, centrālās valsts iestādes un citas valsts struktūru iestādes, pašvaldības un citas pašvaldību struktūru iestādes, valsts un pašvaldību struktūru kontrolētus un finansētus komersantus un valsts sociālās apdrošināšanas struktūras. Datus par vispārējās valdības sektorā nodarbināto skaitu apkopo Centrālā statistikas pārvalde.

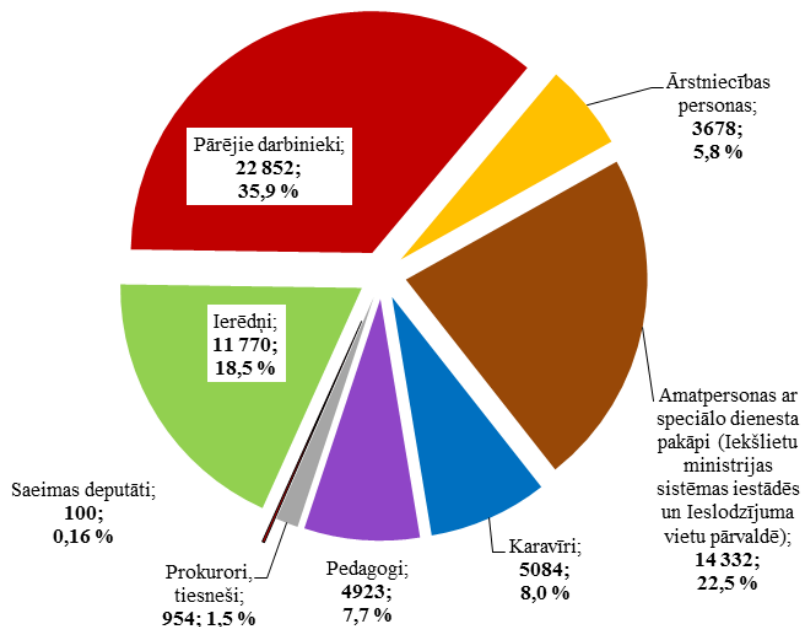
Valsts tiešajā pārvaldē ir nodarbināti:

- 1) **ierēdņi** vispārējā valsts civildienestā, kā arī **specializētā civildienesta ierēdņi** Ārlietu ministrijā, Valsts ieņēmumu dienestā, Valsts tiesu ekspertīžu birojā;
- 2) **amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm (valsts dienests)**:
  - **Iekšlietu ministrijas sistēmā** – Drošības policija, Iekšlietu ministrijas Informācijas centrs, Valsts policija, Valsts robežsardze, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests un to padotībā esošās koledžas;
  - **Ieslodzījuma vietu pārvaldē**;
 Valsts civildienesta ierēdņi un amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm ir tādās publiski tiesiskajās attiecībās ar valsti, kurās (pretēji darba tiesībās noteiktajam) nepastāv līgumslēdzēju pušu vienlīdzības princips<sup>12</sup>, t.i., dienesta attiecību uzsākšana, grozīšana vai izbeigšana notiek rīkojumu veidā. Civildienesta un darba tiesisko attiecību salīdzinājums ir iekļauts šīs koncepcijas pielikumā;
- 3) **darbinieki**, kuru darba tiesiskās attiecības regulē Darba likums un kuriem darba attiecību pamatā ir abpusēja vienošanās par darba tiesisko attiecību uzsākšanu, grozīšanu vai izbeigšanu.

Vienlaikus visi ierēdņi un tie darbinieki, kuru darbība un pieņemtie lēmumi ir saistīti ar interešu konflikta iespējamību, ir valsts amatpersonas statusā, un to darbības ierobežojumus un pienākumus nosaka likums "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā".

1.attēls

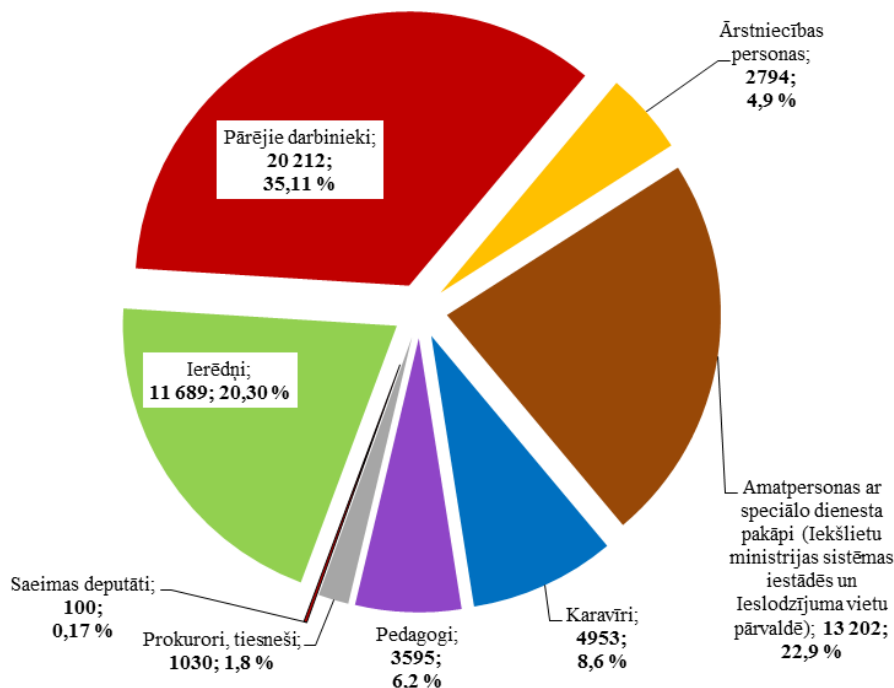
**Nodarbināto skaita īpatsvars valsts budžeta iestādēs  
sadalījumā pa nodarbināto grupām  
2010.gada III ceturksnī (skaits un %)**



Avots: Finanšu ministrijas dati

<sup>12</sup> Atziņa balstīta uz secinājumu, kas izdarīts Satversmes tiesas 2003.gada 18.decembra sprieduma lietā Nr.2003-12-01 "Par Valsts civildienesta likuma 41.panta 1.punkta "f" apakšpunkta atbilstību Latvijas Republikas Satversmes 91., 101. un 106.pantam" 8.punktā.

**Nodarbināto skaita īpatsvars valsts budžeta iestādēs  
sadalījumā pa nodarbināto grupām 2012.gada III ceturksnī  
(skaits un %)**



Avots: Finanšu ministrijas dati

Statistikas dati attēlo nodarbināto grupas un skaitu 2010.gada III ceturksnī un 2012.gada III ceturksnī no valsts budžeta finansētajās iestādēs – Valsts kancelejā, ministrijās, to padotības iestādēs un uz likuma pamata dibinātajās iestādēs, tai skaitā Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā, Valsts policijā un Nacionālajos bruņotajos spēkos (kopā 2012.gada III ceturksnī – 185 iestādēs). Secināms, ka nodarbināto skaits šajā laikposmā ir samazinājies par 9 % – no 63,7 tūkst. uz 57,6 tūkst. nodarbināto. Vēl ievērojamāks samazinājums bijis, salīdzinot vidējo nodarbināto skaitu 2008.gada III ceturksnī un 2012.gada III ceturksnī – no 78,9 tūkst. uz 57,6 tūkst. nodarbināto, t.i., par 26 % jeb par 21,3 tūkst. nodarbināto mazāk.

Koncepcijā piedāvātie rīcības virzieni pamatā attieksies uz valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem ierēdņiem un darbiniekiem, kas 2012.gada III ceturksnī veido 55,4 % no visiem valsts budžeta iestādēs nodarbinātajiem. Atsevišķi pasākumi (tai skaitā mācību piedāvājums Valsts administrācijas skolā, atklāta konkursa organizēšana, ētikas kodeksa izstrāde) tiks attiecināti uz plašāku nodarbināto loku – valsts pārvaldes darbiniekiem.

### **1.3. Civildienesta sistēmu salīdzinājums un attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs**

Lai arī mūsdienās civildienestam ir raksturīgi specifiski elementi katrā valstī, civildienesta pamatā ir ideja par tādām publiski tiesiskajām attiecībām, kurās nepastāv vienlīdzīgas attiecības starp valsti un ierēdņiem, bet gan valsts vienpusēji regulē ierēdņu pilnvaras un tiesību aizsardzību, šo tiesību disproporciju kompensējot ar papildu sociālo garantiju sistēmu. Pastāv vairāki kritēriji, kas norāda uz klasiskajai civildienesta sistēmai raksturīgām īpatnībām:

- iecelšana amatā – iestādes vadītājs to dara, izvērtējot atbilstību attiecīgās valsts civildienesta kritērijiem (pilsonība, izglītība u.c.);

- karjera – parasti neatkarīgi no amata pastāv paralēla karjeras sistēma, kas balstās uz valsts pārvaldē nostrādāto gadu skaitu (stāžu) kombinācijā ar darba rezultātu novērtējumu. Ja darba novērtējums ir pozitīvs, tiek piešķirtas kvalifikācijas pakāpes, kategorijas, rangi, kas nosaka priekšrocības augstāku amatu ieņemšanā, kā arī papildu piemaksas;
- atlaišana – valsts civildienesta ierēdņiem tiek nodrošināta aizsardzība atlaišanas gadījumā, paredzot īpašu mehānismu – pārcelšana (rotācija) citā amatā civildienesta ietvaros, tādējādi akcentējot ideju par valsts pārvaldes vienotību un civildienesta kalpošanu valsts interesēm;
- valsts civildienesta organizācija – ierēdņiem tiek noteikta virkne ierobežojumu (piemēram, aizliegums savienot amatus, ierobežojumi piedalīties politiskajās aktivitātēs un streikos) un par ierobežojumu neievērošanu tiek paredzēta disciplinārbildība. Lai kompensētu šos ierobežojumus, tiek piedāvāta īpaša garantiju sistēma – pabalsti, piemaksas, kompensācijas, pensiju sistēma, mācības u.c.

Mūsdienās civildienesta sistēmas tiek iedalītas amatu un karjeras sistēmās, vienlaikus atzīstot, ka dalībvalstīs nereti ir sastopamas jauktās civildienesta sistēmas.

Latvijas pašreizējā civildienesta sistēma nav veidota kā karjeras civildienests, kur ierēdnis uzsāk darbu no zemākās amata pozīcijas un veido savu karjeru sistēmas ietvaros, bet gan kā amatu sistēma, kas ar atklāta konkursa palīdzību ļauj ieņemt jebkuru amatu civildienestā, ja vien persona atbilst amatam izvirzītajām prasībām, tādējādi veicinot mobilitāti un atvērtību ne tikai valsts pārvaldes ietvaros, bet arī attiecībā uz privāto sektoru. Amatu civildienesta sistēmā lielāka nozīme ir ierēdņa darbības sniegumam, definējot konkrētus mērķus un orientējoties uz rezultātu sasniegšanu. Atalgojums ir cieši saistīts ar darbības rezultātiem un amata pienākumiem (pretstatā karjeras civildienestam, kur atalgojums ir atkarīgs no amatu hierarhijas, darba pieredzes un iegūtās izglītības). Būtiskākie riski amatu civildienestā ir nodrošināt pietiekami apmācītu, ar valsts pārvaldes specifiskajām zināšanām apveltītu civildienestu (jo īpaši – augstākā līmeņa), ņemot vērā, ka atlase notiek uz jebkuru amatu un līdz ar to iespējama bieža personāla rotācija no privātā sektora, kā arī tas, ka amatu civildienestā jāpiedāvā sistēma rotācijas veicināšanai valsts pārvaldes ietvaros.

Latvijas valsts civildienesta attīstībā jāņem vērā arī civildienesta attīstības tendences citās Eiropas Savienības dalībvalstīs, jo īpaši valstīs, kur pastāv amatu civildienests, – Nīderlandē, Lielbritānijā, Skandināvijas valstīs. Nīderlande un Somija ir veiksmīgs piemērs vienoto pakalpojumu centru izveidei, centralizējot atbalsta funkcijas un standartizējot procesus, tādējādi ievērojami uzlabojot pakalpojumu kvalitāti un samazinot izmaksas. Kā labo praksi var izmantot Lielbritānijas un Nīderlandes pieredzi atlases procesa organizēšanā, tai skaitā informatīvo kampaņu veidošanu pretendentu piesaistei un elektronisku pieteikšanās procesu. Minētās valstis ir izveidojušas arī īpašas augstākā līmeņa vadītāju kompetenču attīstīšanas programmas, kā arī talantu vadības sistēmas.

K.Demke un T.Moilanens pētījumā par valsts civildienestu Eiropas Savienības 27 dalībvalstīs secina, ka notiek atteikšanās no paralēlām nodarbinātības attiecībām, pārejot uz viena veida attiecībām un tās tuvinot darba tiesiskajām attiecībām vai piemērojot pilnībā arī valsts dienestā<sup>13</sup>. Līdz ar to arvien mazāk iemeslu tiek saskatīts specifiskas valsts civildienesta sistēmas pastāvēšanai, jo pamatā ir nepieciešams viens mērķis – profesionāli un kompetenti

<sup>13</sup> K.Demke un T.Moilanens, veicot analīzi par atšķirībām civildienesta un darba tiesiskajās attiecībās Eiropas Savienības dalībvalstu valsts pārvaldēs, secina, ka atšķirības nepastāv Lielbritānijā un Čehijā, minimālas atšķirības ir Somijā, Zviedrijā, Dānijā, kā arī Bulgārijā, Slovēnijā un Nīderlandē.

valsts pārvaldē nodarbinātie<sup>14</sup>. Valsts civildienesta reformu tendences raksturo šādas *postbirokrātiskā*<sup>15</sup> civildienesta modeļa iezīmes:

- ierēdņu un valsts pārvaldes darbinieku nodarbinātības apstākļu izlīdzināšanās, būtisku lomu piešķirot privātā sektora pieredzei karjeras attīstības, darba samaksas sistēmas un pensiju sistēmas veidošanā;
- darba samaksas sistēma tiek saistīta ar darba rezultātiem, plaši lietojot darba izpildes novērtējumu;
- atklāti konkursi uz jebkuru amatu;
- elastība nodarbinātības apstākļos;
- pienākumu deleģēšana tiešajiem vadītājiem.

Analizējot Latvijas valsts civildienesta attīstību, secināms, ka Latvijā ir vairākas *postbirokrātiskā* modeļa iezīmes – tiek organizēti atklāti konkursi uz ierēdņu amatiem, darba samaksas sistēma ir saistīta ar darba izpildi, gandrīz pilnībā ir izlīdzinājušās atšķirības starp ierēdņu un darbinieku darba samaksas un sociālo garantiju sistēmu, kā arī tiek nodrošināta mobilitāte (pārcelšana valsts interesēs).

#### 1.4. Cilvēkresursu attīstības politikas problēmas un izaicinājumi nākotnē

Valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas jomā veiktie pasākumi pēdējo gadu laikā galvenokārt ir bijuši vērsti uz valsts budžeta līdzekļu ietaupījumu, tādēļ ir samazināts nodarbināto skaits un darba samaksa, ierobežotas nodarbināto attīstības un izaugsmes iespējas. Mazinot atšķirības starp ierēdņiem un darbiniekiem, valsts civildienests ir zaudējis tā veidošanas stadijā piešķirto "prioritāro" statusu, kā arī ir zudis klasiskajā civildienestā paredzētais līdzsvars starp ierēdņiem noteiktajiem ierobežojumiem un garantijām.

Analizējot valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politiku, ir iespējams identificēt šādas problēmas:

1) **Pastāv vairākas specifiski regulētas nodarbinātības attiecības valsts pārvaldē**, kuru dēļ tiek prasīta atšķirīga atbildība par līdzīgu pakalpojumu sniegšanu valsts tiešajā pārvaldē un pašvaldībās.

Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs ir vērsis uzmanību uz Eiropas Padomes Pretkorupcijas starpvalstu grupas aizrādījumu Latvijai – Darba likums, kas piemērojams pašvaldību amatpersonām, pietiekami nereglamentē specifiskos pašvaldību amatpersonu darba pienākumus, kas var radīt paaugstinātu korupcijas risku pašvaldību līmenī<sup>16</sup>.

Atšķirības valsts civildienestā un darba tiesiskajās attiecībās rada papildu resursus valsts pārvaldē, kas saistīti ar nepieciešamību pilnveidot un interpretēt tiesību normas, kā arī īstenot atšķirīgu lietvedību (piemēram, rīkojumu projektu sagatavošana ierēdņiem un darba līgumu grozīšana darbiniekiem, disciplinārsodu piemērošanas kārtība). 2009.gada septembrī Valsts kanceleja, pamatojoties uz 130 valsts pārvaldes iestāžu iesniegtajiem datiem, veica analīzi par procesu sadalījumu personālvadības funkcijas īstenošanā un secināja, ka vidēji 45–60 % noslodzes ir veltīti lietvedības funkcijas nodrošināšanai (darba un dienesta tiesisko attiecību dokumentācijas uzturēšana un aprīte), tikai atlikušo daļu veltot cilvēkresursu stratēģiskās attīstības jautājumiem.

<sup>14</sup> C.Demke, T.Moilanen. *Civil Service in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service – Outcomes of a Comparative Survey*. p.252.

<sup>15</sup> Šāds nosaukums piedāvāts K.Demkes un T.Moilanena pētījumā, apkopojot civildienestu attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs.

<sup>16</sup> Starpvalstu pretkorupcijas grupas (GRECO) Otrās kārtas novērtēšanas Latvijas ziņojums, 14.lpp. Pieejams: [http://www.knab.gov.lv/uploads/free/grecoeval220044\\_latvia\\_lv.pdf](http://www.knab.gov.lv/uploads/free/grecoeval220044_latvia_lv.pdf).



**2) Civildienesta sistēma darba samaksas jomā ir zaudējusi atbilstību tās sākotnējam mērķim – nodrošināt papildu sociālās garantijas par ierēdņiem noteiktajiem ierobežojumiem, tādējādi līdz ar ekonomiskās situācijas augšupeju ir novērojama kvalificētā darbaspēka aizplūšana uz privāto sektoru, kā arī ārpus Latvijas.**

Lai nodrošinātu valsts budžeta līdzekļu ietaupījumu, kopš 2008.gada beigām ir samazināta valsts pārvaldē nodarbināto darba samaksa, kā arī ierobežotas sociālās garantijas. Tādējādi valsts pārvalde vairs nevar piedāvāt nodarbinātajiem pievilcīgu un stabilu darba vietu, kur atbilstoši izvirzītajam mērķim<sup>17</sup> tiek nodrošināti līdz 80 % no privātā sektora atalgojuma un papildu sociālās garantijas.

Šobrīd līdz minimumam ir mazinājusies atšķirība starp ierēdņiem un darbiniekiem darba samaksas un sociālo garantiju jomā. 2009.gada 1.decembrī tika pieņemts Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums, kurā tika nostiprināts valsts pārvaldē lietotais princips – vienāda samaksa par vienādu darbu neatkarīgi no amata statusa. Tomēr šāda mērķa sasniegšana ir apdraudēta, jo normatīvajā regulējumā pastāv ievērojams mēnešalgas diapazons (minimālā un maksimālā mēnešalga) vienādas vērtības amatiem. Likums paredz arī sociālās garantijas valsts un pašvaldību amatpersonām (darbiniekiem), bet lielākā daļa no tām 2010., 2011. un 2012.gadā ir "iesaldētas". Lai arī ir vērojamas tendences atjaunot atsevišķas garantijas, tomēr gan mēnešalgas noteikšana, gan sociālo garantiju paketes veidošana ir atkarīga no iestādes budžeta, t.i., tiek noteiktas esošo budžeta līdzekļu ietvaros, kas vēl jo vairāk veicina atšķirību starp valsts pārvaldes iestādēm.

Darba samaksas sistēma valsts pārvaldē tiek noteikta atbilstoši amatu klasifikācijai, t.i., atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogam. Amatu katalogs tika izstrādāts 2005.gadā, un laika gaitā tajā ir veikti vairāki būtiski papildinājumi, tai skaitā iekļaujot pašvaldībām, tiesām, prokuratūrai, augstskolām specifiskos amatus. Līdz ar to ir būtiski veikt vispārēju sistēmas izvērtējumu, kas iekļautu gan amatu kataloga satura analīzi, gan amatu klasifikācijas rezultātu salīdzināšanu valsts pārvaldes ietvaros.

**3) Valsts pārvalde kā darba devējs nespēj piedāvāt nodarbinātajiem svarīgus motivācijas un profesionālās izaugsmes pasākumus**

Papildus darba samaksai un sociālajām garantijām pastāv virkne citu motivatoru, kas ir svarīgi nodarbinātajiem, piemēram, attīstības iespējas, mobilitāte, darba vide, iestādes tēls, iespēja piedalīties stratēģisku jautājumu risināšanā. 2012.gadā, veicot aptauju par valsts pārvaldes darbinieku apmierinātību ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem<sup>18</sup>, tika secināts, ka 84 % valsts pārvaldē nodarbināto patīk darbs, ko viņi dara, savukārt tikai 9 % nodarbināto valsts pārvaldē atzina, ka esošās karjeras izaugsmes iespējas nodrošina labāko darbinieku noturēšanu valsts pārvaldē, un 44 % nepiekrīt, ka valsts pārvaldes darbiniekiem ir iespējas regulāri pilnveidot profesionālās zināšanas (18 % nebija viedokļa šajā jautājumā). Mazāk nekā puse jeb 46 % respondentu uzskata, ka vadība rūpējas par pozitīvas darba vides veidošanu. Savukārt tikai 34 % nodarbināto pilnībā piekrīt, ka tiešais vadītājs viņiem uzticas un ļauj izvēlēties un pieņemt lēmumus, kas darbiniekam nepieciešami, lai darbu veiktu efektīvi.

Pēdējo gadu laikā, kad būtiski tika samazināti valsts budžeta līdzekļi un ievērojami pieauga darba apjoms, novārtā tika atstāti motivācijas pasākumi, jo īpaši mācību piedāvājums Valsts administrācijas skolā. Līdz ar to iestādes atkarībā no to rīcībā esošā finansējuma nodrošināja mācības gan speciālistiem, gan vadītājiem, gan tiem ierēdņiem, kas uzsāka dienestu valsts

<sup>17</sup> Konceptija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu (apstiprināta ar Ministru kabineta 2005.gada 21.februāra rīkojumu Nr.105), 6.lpp. Pieejama: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=1716>.

<sup>18</sup> I.Baltiņa. Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem. Aptauja veikta laikposmā no 2012.gada 26.marta līdz 21.aprīlim, aptaujā piedalījās un anketas aizpildīja 1253 valsts tiešās pārvaldes ierēdņi un darbinieki.

pārvaldē. Šāda decentralizēta sistēma ir veidojusi dažādu praksi attiecībā uz nodarbināto attīstību, vienlaikus veicinot resursu neefektīvu izlietošanu.

Valsts pārvaldē nav izveidots process, kurā speciālisti varētu lūgt un saņemt nepieciešamo atbalstu ikdienas profesionālās veiktspējas problēmu risināšanai. Lai paaugstinātu nodarbināto profesionālo efektivitāti un profesionālo izaugsmi, nepieciešams paredzēt valsts pārvaldes personāla vadības speciālistiem, kā arī citiem darbiniekiem iespēju saņemt konsultatīvu atbalstu. Pozitīvā pieredze liecina, ka profesionālo efektivitāti iespējams uzlabot, iestādes personālvadības stratēģijā piedāvājot supervīzijas pakalpojumu<sup>19</sup>. Supervīzija palīdz speciālistiem:

- atbalstīt iestādes un individuālos mērķus;
- bez *izdegšanas* riska tiekties uz izcilību savā darbībā;
- ikdienā pašiem vērtēt savu darbību;
- izprast savu un citu rīcību, tās kontekstus;
- aktīvi pēc savas iniciatīvas plānot savu attīstību;
- uzņemties atbildību par savu rīcību un tās sekām;
- operatīvi novērst profesionālās darbības problēmas.

#### **4) Nepastāv savstarpēji integrēti un uz vienotiem standartiem balstīti cilvēkresursu vadības procesi**

Valsts pārvaldē nepastāv vienoti un skaidri atlases principi, jo īpaši – attiecībā uz darba tiesiskajās attiecībās nodarbinātajiem, kur tiek pieļauta iespēja arī nerīkot atklātus konkursus. Konceptijā par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās (apstiprināta ar Ministru kabineta 2012.gada 13.februāra rīkojumu Nr.72) norādīts, ka Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja redzeslokā ir nonākuši gadījumi, kad institūciju vadītāji iekārto darbā radniekus, tiek fiktīvi nodarbinātas personas un netiek kontrolēta rīcība ar budžeta līdzekļiem. Vienotu principu trūkums ļauj izvirzīt nepamatotas prasības kandidātiem, kā arī veicina atlases procesa normu dažādu interpretāciju, kas nereti noved pie tiesvedības procesa. Turklāt esošais tiesiskais regulējums valsts civildienesta attiecībās veicina formālu konkursu izsludināšanu gadījumos, ja amats no darbinieka amata tiek pārveidots par ierēdņa amatu un esošais darbinieks atbilst civildienesta ierēdņim izvirzītajām prasībām.

Valsts pārvaldē jāturpina kompetenču pieejas ieviešana, tādējādi savstarpēji integrējot procesus un neradot fragmentāru pārvaldības sistēmu.

#### **5) Nav izveidota augstākā līmeņa vadītāju kompetenču attīstīšanas sistēma**

Ievērojot to, ka šobrīd būtiski ir samazināts finansējums mācībām un citām attīstības darbībām (pieredzes apmaiņa, akadēmiskās mācības, rotācija), valsts pārvaldē novārtā ir atstāta arī augstākā līmeņa vadītāju kompetences celšana. Tas rada būtisku risku nākotnē attiecībā uz valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanu, jo tieši no vadītāju profesionalitātes un kompetences lielā mērā ir atkarīga reformu virzība, procesu optimizācija, orientācija uz rezultātu un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu. Šis rīcības virziens ir akcentēts arī Eiropas Savienības līmenī – Eiropas Savienības Valsts pārvaldes foruma<sup>20</sup> darba programma

<sup>19</sup> Supervīzija ir konsultatīvs atbalsts jautājumos, kas saistīti ar darbu un profesionālo darbību, un tās galvenais rezultāts ir profesionālās efektivitātes paaugstināšana. Supervīzija var ietvert dažādu jautājumu risināšanu: profesionālo robežu apzināšanās, rīcības alternatīvu atrašana konkrētās darba situācijās, attiecību veidošana ar kolēģiem, padotajiem, klientiem, sadarbība komandā, darba stratēģijas, stresa faktoru un izdegšanas mazināšana un daudzi citi jautājumi, kas aktualizējas ikdienas darbā (plašāka informācija: <http://www.supervizija.lv/lv/par-superviziju/>).

<sup>20</sup> *European Union Public Administration Network (EUPAN)*, kur tiek pārstāvētas visas dalībvalstis, Norvēģija, Turcija, Horvātija, Somija, Eiropas Komisija un Eiropas valsts pārvaldes institūts (*European Institute of Public Administration – EIPA*). Latvijas pārstāvniecību nodrošina Valsts kanceleja.

laikposmā no 2011.gada II pusgada līdz 2012.gada II pusgamam tika veltīta augstākā līmeņa vadītāju kā pārmaiņu, inovāciju un reformu vadītāju attīstīšanai.

Kompetences paaugstināšanas pasākumi kalpo arī kā papildu motivators valsts pārvaldē, jo augstākā līmeņa vadītāju atalgojums šobrīd nav konkurētspējīgs ar privāto sektoru. Turklāt kompetents un profesionāls vadītājs padotajiem bieži ir viens no galvenajiem motivatoriem darbam valsts pārvaldē.

**6) Tā kā valsts pārvalde nespēj piedāvāt motivācijas pasākumus augsta līmeņa speciālistu noturēšanai, tiek apdraudēta veiksmīga Latvijas prezidentūra Eiropas Savienības Padomē**

Viens no galvenajiem prezidentūras nodrošināšanas faktoriem ir kvalificēts, profesionāli sagatavots un motivēts personāls – ne tikai valsts pārvaldē nodarbinātie, bet arī darbinieki Pastāvīgajā pārstāvniecībā Eiropas Savienībā un Latvijas diplomātiskajās pārstāvniecībās ārvalstīs. Līdz ar to aktuāls ir jautājums par profesionālu darbinieku noturēšanu un motivēšanu darbam valsts pārvaldē. Īpaša uzmanība jāpievērš arī prezidentūras nodrošināšanā iesaistītā personāla kompetenču un prasmju attīstīšanai, jo Latvija prezidējošās valsts statusā Eiropas Savienības Padomē būs pirmo reizi, un tas būs liels izaicinājums ikvienam darbiniekam.

Saskaņā ar valsts pārvaldes iestāžu sniegto informāciju Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanā valsts pārvaldē būs tieši iesaistīti līdz 1000 nodarbināto – darba grupu vadītāji un to vietnieki, eksperti nozaru jautājumos, Eiropas Savienības jautājumu koordinatori iestādēs u.c.

**7) Sabiedrībā ir izveidojies negatīvs valsts pārvaldes tēls, un iestādes nevelta pietiekamus resursus iekšējās kultūras stiprināšanai**

Sabiedrībā joprojām dominē negatīvais ierēdņa tēls, un tas traucē veiksmīgam valsts pārvaldes darbam. Arī tas, ka valsts pārvaldes iestādēm ir atšķirīga vizuālā identitāte, nerada vienotu un vienkārši uztveramu valsts pārvaldes tēlu.

Iestāžu iekšējā kultūra ir svarīgs nosacījums personāla apmierinātības un līdz ar to arī darba snieguma paaugstināšanai. Veicot optimizācijas un resursu taupības pasākumus valsts pārvaldē, nereti iestāžu līmenī novārtā ir atstāta tā motivācijas daļa, kas saistīta ar iestādes iekšējo kultūru, – vērtību un tradīciju sistēma, darba vide, vadības sistēma un stils, darbinieku iesaistīšana u.c. 2012.gadā veiktajā aptaujā par valsts pārvaldes darbinieku apmierinātību ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem<sup>21</sup> mazāk nekā puse (45 %) respondentu atzina, ka iestādē valda sadarbības gars.

<sup>21</sup> I.Baltiņa. Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem. Aptauja veikta laikposmā no 2012.gada 26.marta līdz 21.aprīlim, aptaujā piedalījās un anketas aizpildīja 1253 valsts tiešās pārvaldes ierēdņi un darbinieki.

## 2. Rīcības virzieni politikas mērķa sasniegšanai

Lai risinātu konstatētās problēmas un nodrošinātu izvirzītā mērķa un apakšmērķu sasniegšanu, tiek noteikti šādi rīcības virzieni:

- 1) valsts pārvaldē nodarbināto tiesisko attiecību pilnveidošana, nodrošinot idejas – valsts pārvalde kā vienots darba devējs – ieviešanu;
- 2) darba samaksas un sociālo garantiju sistēmas pilnveidošana;
- 3) motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšana;
- 4) cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana;
- 5) augstākā līmeņa civildienesta izveidošana un tā kompetences paaugstināšana;
- 6) personāla piesaiste un motivēšana Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai;
- 7) pozitīva valsts pārvaldes tēla veidošana un iekšējās kultūras stiprināšana;
- 8) cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide;
- 9) cilvēkresursu vadības institucionālā modeļa pilnveidošana.

### 2.1. Valsts pārvaldē nodarbināto tiesiskās attiecības

Lai nodrošinātu efektīvu valsts pārvaldi, kas darbojas kā vienots darba devējs, svarīgi ir pēc iespējas efektīvāk organizēt nodarbinātības attiecības valsts pārvaldē. Šāds mērķis nav sasniedzams, ja turpina pastāvēt dažādas un sadrumstalotas nodarbināto grupas, kas ne vien rada maldīgu priekšstatu par valsts pārvaldē nodarbināto skaitu, bet arī kavē vienotas un caurskatāmas cilvēkresursu vadības sistēmas izveidi. Konceptijā tiek piedāvāts veidot līdzvērtīgus tiesiskos nosacījumus nodarbinātības attiecībām valsts pārvaldē.

#### 1.variants: valsts un pašvaldību dienests

Izvērtējot civildienesta attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs, Latvijas valsts pārvaldē tiek piedāvāts nostiprināt vienotas tiesiskās attiecības visiem nodarbinātajiem gan valsts tiešajā pārvaldē, gan pašvaldībās. Tas veicinātu idejas – valsts pārvalde kā vienots darba devējs – ieviešanu un radītu vienlīdzīgus pārvaldības tiesiskos pamatus (piemēram, vienāda atbildība personām, kas pieņem lēmumus).

Tiek piedāvāts šāds nodarbinātības modelis valsts pārvaldē – valsts un pašvaldību dienests:

- 1) valsts amatpersonas, kuru statuss tiek noteikts saskaņā ar piedāvāto definīciju:
  - a) personas, kas veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ieviešanu, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus;
  - b) personas, kuras ir valsts amatpersonas saskaņā ar likumu "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā", tai skaitā personas, kuras izdod administratīvos aktus un kurām ir tiesības rīkoties ar valsts vai pašvaldības mantu un finanšu līdzekļiem.

Šai nodarbināto grupai tiek noteikti īpaši atlases kritēriji (piemēram, augstākā izglītība, pilsonība), tos neattiecinot uz personām, kuras par valsts amatpersonām kļūst uz laiku, pildot publiskā iepirkuma komisijas locekļa pienākumus;
- 2) augstākā līmeņa civildienests – valsts amatpersonas, kas ir iestāžu vadītāji un to vietnieki. Šai valsts amatpersonu grupai tiek piedāvātas specifiskas personālvadības procedūras, tai skaitā vienoti atlases kritēriji un centralizēta atlase, 360 grādu novērtējums, rotācijas mehānisms valsts pārvaldes ietvaros, regulāra prasmju pārbaude un attīstīšanas programmas;
- 3) specializētais civildienests Ārlietu ministrijā (tā darbību nosaka speciālais likums – Diplomātiskā un konsulārā dienesta likums);
- 4) valsts pārvaldes darbinieki, t.i., visi tie valsts pārvaldē nodarbinātie, kas nav valsts amatpersonas vai specializētā civildienesta ierēdņi.

Tiesisko attiecību pamatā ir jau šobrīd valsts civildienestā esošais princips, t.i., dienesta attiecību uzsākšana, grozīšana vai izbeigšana notiek rīkojumu veidā un nepastāv darba tiesiskās attiecības. Vienlaikus jānorāda, ka, ņemot vērā praksi citās Eiropas Savienības dalībvalstīs, dienesta tiesiskajās attiecības iespēju robežās tiek integrētas darba tiesību normas un vispārējie principi, tādējādi neradot Latvijas darba tirgū divas dažādas, savstarpēji konkurējošas sistēmas.

Piedāvātais risinājums nodrošinātu jau līdz šim valsts pārvaldes amatu klasifikācijā lietotā principa – vienāds atalgojums par vienādu darbu – nostiprināšanu, par pamatu arī citos cilvēkresursu vadības procesos izvirzot darba saturu un atbildību, nevis amata juridisko statusu. Turklāt būtiski ir ieviest arī vienotus disciplinārbildības nosacījumus visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Koncepcijā tiek piedāvāta pakāpeniska valsts un pašvaldību dienesta turpmāka attīstība, būtiski nemainot Latvijā pastāvošos civildienesta principus un saglabājot uz amatu sistēmu balstīto dienestu, kurā:

- 1) pastāv atvērta sistēma profesionālu darbinieku piesaistei un atlasei uz jebkuru amatu valsts pārvaldē. Pakāpeniski tiek veicināta centralizēta kandidātu atlase valsts pārvaldes ietvaros; kandidātu atlases pamatā ir zināšanu un kompetenču pārbaude, nodrošinot konkrētās iestādes un tiešā vadītāja iesaisti atlases procesā;
- 2) darba samaksas sistēma ir saistīta ar darba saturu un darbības izpildes novērtējumu. Darba samaksas noteikšanā tiek ņemti vērā amata pienākumi un darba satura sarežģītības līmenis (amatu klasifikācija), kā arī darbības izpildes novērtējums, vienlaikus nodrošinot konkurētspējīgu atlīdzību ar privātajā sektorā līdzvērtīgiem amatiem;
- 3) darba izpildes process ir vērsts uz individuālo mērķu (kas izriet no iestādes mērķiem) plānošanu un novērtēšanu, kā arī kompetenču un prasmju novērtējumu, kas ir cieši saistīts ar ierēdņa profesionālo izaugsmi;
- 4) dienestā tiek nodrošināts pārceļšanas un rotācijas mehānisms, veicinot attīstību valsts pārvaldes ietvaros, kā arī tiek pilnveidots mācību un citu attīstības darbību piedāvājums.

Modelis neparedz nodarbināto skaita palielināšanu, un tas attieksies uz aptuveni 120 tūkst. valsts pārvaldē nodarbināto.

1.tabula

### SVID analīze<sup>22</sup> attiecībā uz valsts un pašvaldību dienesta izveidošanu

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>– nodrošināti vienoti kritēriji (atlase, novērtēšana, kompetences ierobežojumi) visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, kas sniedz līdzīgus pakalpojumus sabiedrībai</li> <li>– atklāts konkurss personāla atlasē veicina taisnīgu procedūru ievērošanu un atklātību pret sabiedrību</li> <li>– standartizētas personālvadības procedūras nodrošina efektīvāku resursu izmantošanu</li> <li>– pamatojoties uz vienotu sistēmu, tiek atvieglotas statistiskās informācijas iegūšanas un analīzes iespējas, kas ir svarīgi lēmumu pieņemšanai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liela pretestība reformai no pašvaldību puses</li> <li>– liela rīcības brīvība sistēmas ieviešanā (piemēram, katra pašvaldība pati nosaka ierēdņa amatus) radīs draudus mērķa sasniegšanai</li> <li>– pašvaldībām var rasties grūtības piesaistīt šobrīd Valsts civildienesta likumā definētajām prasībām atbilstošus pretendentes vakantajiem amatiem (piemēram, augstākā izglītība kā obligāts nosacījums)</li> </ul>

Lai nodrošinātu piedāvātā risinājuma ieviešanu, jāveic šādi pasākumi:

<sup>22</sup> SVID analīze – stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu izvērtēšana.

- 1) līdz 2014.gadam jāizstrādā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts pārvaldē, kā arī par nodarbināto disciplinārbildību. Likumā jānosaka nodarbināto grupas, to pienākumi un obligātās prasības, atlases un atbrīvošanas procedūra, mācību sistēma, pārcelšanas nosacījumi u.c. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts un pašvaldību dienestā (piemēram, 2015.–2016.gadā), kā arī jāparedz pārejas periods atsevišķiem procesiem (piemēram, augstākās izglītības iegūšanai nodarbinātajiem, kuru amatiem tā būs noteikta kā obligāta prasība);
- 2) līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija.

## **2.variants: valsts dienests**

Šajā variantā tiek piedāvāts izveidot valsts dienestu, 1.variantā iekļauto modeli attiecinot tikai uz valsts tiešo pārvaldi. Pašvaldībās personāla pārvaldība tiek noteikta ieteikumu veidā.

Valsts dienesta izveidošana nodrošinātu vienotu tiesisko pamatu nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē un veicinātu idejas – valsts pārvalde kā vienots darba devējs – ieviešanu (piemēram, nosakot vienādu disciplinārbildību personām, kas pieņem lēmumus).

Tiek piedāvāts šāds nodarbinātības modelis valsts tiešajā pārvaldē – valsts dienests:

- 1) valsts amatpersonas, kuru statuss tiek noteikts saskaņā ar piedāvāto definīciju:
  - a) personas, kas veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ievērošanu, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus;
  - b) personas, kuras ir valsts amatpersonas saskaņā ar likumu "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā", tai skaitā personas, kuras izdod administratīvos aktus un kurām ir tiesības rīkoties ar valsts vai pašvaldības mantu un finanšu līdzekļiem.

Šai nodarbināto grupai tiek noteikti īpaši atlases kritēriji (piemēram, augstākā izglītība, pilsonība), tos neattiecinot uz personām, kuras par valsts amatpersonām kļūst uz laiku, pildot publiskā iepirkuma komisijas locekļa pienākumus;
- 2) augstākā līmeņa civildienests – valsts amatpersonas, kas ir iestāžu vadītāji un to vietnieki. Šai valsts amatpersonu grupai tiek piedāvātas specifiskas personālvadības procedūras, tai skaitā vienoti atlases kritēriji un centralizēta atlase, 360 grādu novērtēšana, rotācijas mehānisms valsts tiešās pārvaldes ietvaros, regulāra prasmju pārbaude un kompetenču attīstīšanas programmas;
- 3) specializētais civildienests Ārlietu ministrijā (tā darbību nosaka speciālais likums – Diplomātiskā un konsulārā dienesta likums);
- 4) valsts tiešās pārvaldes darbinieki, t.i., visi tie valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātie, kas nav valsts amatpersonas vai specializētā civildienesta ierēdņi.

Nodarbinātības attiecību pamatā ir publiskās tiesības, iespēju robežās integrējot darba tiesību normas un vispārējos principus.

Modelis neparedz nodarbināto skaita palielināšanu, un tas attieksies uz aptuveni 32 tūkst. valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto.

### SVID analīze attiecībā uz valsts dienesta izveidošanu

Iespējas	Draudi
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pakāpeniska civildienesta sistēmas pilnveidošana, izvērtējot iespēju paplašināt dienesta sistēmu arī uz pašvaldībām</li> <li>– atklāts konkurss veicina taisnīgu procedūru ievērošanu un atklātību pret sabiedrību</li> <li>– nodrošināti vienoti kritēriji (atlase, novērtēšana, kompetences ierobežojumi, disciplinārbildība) visiem valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem, kas veic līdzīgas funkcijas</li> <li>– standartizētas personālvadības procedūras nodrošina efektīvāku resursu izmantošanu</li> <li>– pamatojoties uz vienotu sistēmu, tiek atvieglotas statistiskās informācijas iegūšanas un analīzes iespējas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pastāv dažāda disciplinārbildība par līdzīgu pienākumu veikšanu valsts tiešajā pārvaldē un pašvaldībās</li> <li>– dažāda personālvadības prakse (piemēram, atlase) valsts tiešajā pārvaldē un pašvaldībās</li> <li>– ierobežotas rotācijas (kompetences paplašināšanas) iespējas</li> </ul>

Lai nodrošinātu piedāvātā risinājuma ieviešanu, jāveic šādi pasākumi:

- 1) līdz 2014.gadam jāizstrādā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts dienestā;
- 2) līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija.

#### 2.2. Darba samaksas un sociālo garantiju sistēmas pilnveidošana

Atlīdzības sistēma, kas darbojas valsts pārvaldē, balstās uz vienotiem principiem – amati tiek klasificēti atbilstoši veicamajiem pienākumiem, atbildības līmenim un sarežģītībai. Lai nodrošinātu vienotas darba samaksas ieviešanu, turpināma šādu pasākumu īstenošana:

- 1) 2013. un 2014.gadā veicama amatu klasifikācijas sistēmas (Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga) analīze un, ja nepieciešams, korekcijas amatu katalogā. Amatu klasifikācijas sistēmas pilnveidošanai Eiropas Sociālā fonda projekta "Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē" ietvaros tika izsludināts publiskais iepirkums "Amatu kataloga pilnveidošana un amatu klasifikācijas kļūdu novēršana", un 2012.gada 17.decembrī, noslēdzot vienošanos ar izpildītāju, tika sākta iepirkumā plānoto aktivitāšu īstenošana. Atbilstoši identificētajām nepilnībām 2013. un 2014.gadā pārskatāma amatu klasifikācija valsts pārvaldē, nodrošinot amatu kalibrēšanu (izlīdzināšanu);
- 2) 2013.gadā jāveic analīze un jānoskaidro tie amati, kuru darba samaksa ievērojami atpaliek no līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā. Vidējā termiņā jānodrošina pakāpeniska atlīdzības paaugstināšana kritiski zemu (40–50 % no privātā sektora) atalgotajām amatu grupām (piemēram, kontrolējošo funkciju veicējiem, informācijas tehnoloģiju speciālistiem, augstākā līmeņa vadītājiem);
- 3) ņemot vērā, ka atsevišķām nodarbināto grupām 2013.gadam tika piešķirts papildu finansējums, 2013.gadā Finanšu ministrija apzinās esošo situāciju darba samaksas jomā un izskatīs iespēju sašaurināt mēnešalgu diapazonus, attiecīgi veicot grozījumus normatīvajos aktos un tādējādi samazinot atšķirības vienāda līmeņa un atbildības amatiem. Diapazonu sašaurināšanas provizoriskais piedāvājums, ņemot vērā Finanšu ministrijas veikto datu analīzi, ir no 2 % (4.–6.mēnešalgu grupai) līdz 20 % (14.–16.mēnešalgu grupai)<sup>23</sup>. Arī turpmākajos gados pakāpeniski jāturpina mēnešalgu

<sup>23</sup> Informatīvā ziņojuma projekts "Par iespējām sašaurināt vienotās atlīdzības sistēmas mēnešalgu diapazonus".

diapazonu sašaurināšana, ņemot vērā kārtējā gadā piešķirto papildu finansējumu, lai līdzvērtīgiem amatiem dažādās iestādēs nodrošinātu samērojamu atlīdzību;

- 4) ja tiks pieņemts lēmums par minimālās mēneša darba algas paaugstināšanu 2014.gadā, jāpārskata mēnešalgu skalas zemākās robežas, veicot attiecīgus grozījumus normatīvajos aktos;
- 5) vidējā termiņā valsts pārvaldē nodarbinātajiem jānodrošina iespēja saņemt Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā noteiktās sociālās garantijas (veselības apdrošināšanas polise u.c.), tādējādi novēršot situāciju, ka sociālās garantijas ir atkarīgas no iestāžu finansiālajām iespējām.

### **2.3. Motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšana**

Valsts pārvaldes sniegums lielā mērā ir atkarīgs no darbinieku motivācijas un profesionālajām zināšanām. Lai to paaugstinātu, jāveic šādi pasākumi:

- 1) ierobežoto resursu apstākļos, sākot ar 2013.gadu, Valsts administrācijas skolai jāpārskata mācību organizēšanas stratēģija valsts pārvaldes ietvaros, nodrošinot mācības vismaz atsevišķām amatu grupām, jo īpaši – visu līmeņu vadītājiem (mācību modulis, ko veido izvēles kursi). 2014.gadā amatpersonām, kas uzsāks darbu valsts pārvaldē, jānodrošina bezmaksas ievadkurss. Vidējā termiņā jānodrošina tāds mācību piedāvājums, lai katrs nodarbinātais atbilstoši savam attīstības plānam regulāri varētu pilnveidot profesionālās kompetences, t.i., Valsts administrācijas skolā tiek piedāvāti mācību moduļi dažādām nodarbināto grupām, kuru ietvaros tiek attīstītas vispārējās un speciālās kompetences.

Lai nodrošinātu efektīvu valsts pārvaldes optimizāciju un modernizāciju, ieviešot dažādus informācijas un komunikāciju tehnoloģiju rīkus, būtiska ir visu līmeņu vadītāju un darbinieku apmācība elektroniskajās prasmēs (digitālajās prasmēs) un motivācija pielietot šos rīkus, tādējādi paaugstinot kompetenci un konkurētspēju darbam valsts pārvaldes iestādēs. Iestāžu līmenī jau šobrīd var piedāvāt tādas motivācijas elementus kā iestādes iekšējās mācības, pieredzes apmaiņas pasākumus, pienākumu paplašināšanu dažādos projektos, kā arī jāveicina apaļo galdu diskusijas par aktuālajiem jautājumiem valsts pārvaldē;

- 2) profesionālo zināšanu pilnveidošanai jānodrošina pieeja analītiska rakstura informācijai, piemēram, akadēmiskiem žurnāliem vai akadēmiskiem elektroniskajiem resursiem – e-žurnāliem, e-grāmatām un citiem resursiem starptautiskajās elektroniskajās datubāzēs. Profesionālo zināšanu un prasmju pilnveide ir īpaši aktuāla, gatavojoties Latvijas prezidentūrai Eiropas Savienības Padomē. Lai novērtētu šādas iespējas lietderību, 2014.gadā veicams izmēģinājumsprojekts, piedāvājot lietotāja tiesības noteiktam nodarbināto skaitam valsts tiešajā pārvaldē, jo īpaši – darbiniekiem, kuri būs iesaistīti prezidentūras nodrošināšanā;
- 3) turpmāk Valsts kancelejai sadarbībā ar valsts tiešās pārvaldes iestādēm jāpopularizē mentoringa ideja, lai personas, kurām ir lielāka pieredze un ekspertīze, veicinātu profesionālo zināšanu un prasmju pilnveidošanu kolēģiem ar mazāku darba pieredzi;
- 4) jāparedz mehānisms mobilitātei valsts tiešās pārvaldes ietvaros, veicinot profesionāla dienesta veidošanos. Vadības teorijā ir atzīts, ka aptuveni 70 % no darbinieka attīstības efektivitātes veido darba vietā iegūtā pieredze, tai skaitā jauni pienākumi un rotācija. Pārcelšanai dienesta ietvaros jābalstās uz brīvprātības pamata, izvērtējot darbinieka prasmes un pieredzi pienākumu veikšanā. Sistēmu plānots izveidot 2016.gadā, tās veiksmīgai ieviešanai ir nepieciešams centralizēts IT pārvaldības rīks;
- 5) jāveicina to jauniešu atgriešanos Latvijā, kuri absolvējuši augstākās izglītības iestādes ārvalstīs, un viņu iegūto zināšanu pielietošanu darbā valsts tiešās pārvaldes iestādēs.



Šāda programma 2012.gadā ir ieviesta Lietuvas valsts pārvaldē<sup>24</sup>, piešķirot un maksājot stipendijas 20 jauniešiem gadā. Programmu plānots līdzfinansēt no Eiropas Savienības fondu līdzekļiem, un tā ieviešama no 2015.gada;

- 6) 2013.gadā valsts tiešās pārvaldes iestādēs jāturpina ieviest elastdrošības (*flexicurity*) elementi – elastīgs darba laiks, attālinātā darba iespējas, vienlaikus veicinot elektronisku dokumentu apriti. Ņemot vērā, ka dažādu elastdrošības pasākumu ieviešana ir atkarīga no darba apstākļiem, veicamajām funkcijām u.c., katras iestādes kompetencē ir izvērtēt to lietderību. Šādi pasākumi ir veicināmi attiecībā uz noteiktām nodarbināto grupām, piemēram, jaunajām māmiņām, atbalsta funkciju veicējiem;
- 7) jāveicina talantu vadība, lai valsts pārvalde nezaudētu profesionālus darbiniekus. Līdz ar to 2016.gadā jāizveido talantu vadības rīks, nominējot personas ar augstu potenciālu un piedāvājot īpašus attīstības pasākumus (tai skaitā mācību programmu Valsts administrācijas skolā, profesionālās izaugsmes iespējas valsts pārvaldē). Talantu vadību ir iespējams īstenot, ja tiek nodrošināts centralizēts IT pārvaldības rīks, kurā iekļauta talantu vadības komponente – iespēja nominēt kandidātus, plānot attīstības pasākumus, pārvaldīt vakances valsts pārvaldē;
- 8) 2014.gadā jānodrošina konsultatīvs supervizoru pakalpojums valsts tiešajā pārvaldē. Profesionālās veikspējas supervīzija ir ar jēgu piepildīts savstarpēju attiecību process, kurā supervizors, tiekoties ar klientu, palīdz atrast iespējas un resursus efektīvākai kāda procesa vai situācijas vadībai, problēmas risināšanai. Supervīzijas funkcijas ir:
  - a) informatīvi izglītojošā (supervizors palīdz ieraudzīt un izprast);
  - b) administratīvi organizatoriskā (supervizors palīdz plānot un vadīt);
  - c) psiholoģiski atbalstošā (supervizors palīdz mazināt stresu un *izdegšanu*).
 Supervīzija kā brīvprātīgi izvēlēta iespēja tiks piedāvāta darbiniekiem, kuri vēlēšies efektivizēt savu profesionālo veikspēju (risinot emocionālas vai racionālas darbam traucējošas problēmas, tai skaitā domstarpības attiecību jomā). Sākotnēji – izmēģinājuma versijā – Valsts administrācijas skolā supervīzija tiks piedāvāta valsts pārvaldes personālvadības speciālistiem. Divi supervizori organizēs seminārus iestādēs personālvadības speciālistiem, skaidrojot supervīzijas būtību, izmantošanas iespējas, metodiku un dodot iespēju izmēģināt sadarbību ar supervizoru. Kā nākamais solis plānoti semināri vadītājiem un darbiniekiem, piedāvājot iespēju plašāk izmantot supervīziju darbā. Paralēli minētajam Valsts administrācijas skolā tiks izstrādāta metodoloģija, lai attīstītu supervīzijas ieviešanu kā valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības sistēmas elementu un nodrošinātu izglītojošas iespējas supervīzijas praktizēšanā savā darba vidē ieinteresētiem valsts pārvaldes speciālistiem.

## 2.4. Cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana

### 2.4.1. Darba snieguma vadības sistēma

2012.gada 10.jūlijā Ministru kabinetā tika pieņemti noteikumi Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu", paredzot no 2012.gada 1.novembra ieviest elektronisku darba izpildes novērtēšanas sistēmu valsts tiešajā pārvaldē (NEVIS)<sup>25</sup>. Jaunā sistēma ir orientēta uz darba rezultātu mērīšanu: tiks definēti individuālie mērķi un vērtēti sasniegtie rezultāti, izvēlētas un vērtētas noteiktas kompetences no piedāvātajiem kompetenču modeļiem, kā arī veidots nodarbinātā attīstības un izaugsmes plāns. NEVIS piedāvās veikt darba rezultātu analīzi atbilstoši normālā sadalījuma principam, tādējādi mazinot tendenci iestādē likt pārāk augstus vai zemus vērtējumus.

<sup>24</sup> Lithuania offers junior professionals programme to draw foreign-educated nationals home <http://www.15min.lt/en/article/in-lithuania/lithuania-offers-internship-program-to-draw-foreign-educated-nationals-home-525-222091#ixzz276A3gIrt>.

<sup>25</sup> Plašāka informācija par NEVIS pieejama Ministru kabineta noteikumu anotācijā <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40215846&mode=mk&date=2012-07-10>.

Lai nodrošinātu efektīvu darba snieguma vadības sistēmu valsts tiešajā pārvaldē, papildus izmaiņām darba izpildes novērtēšanas sistēmā jāveic padziļināta darba analīze un jāievieš darba laika uzskaites sistēma. Šāda sistēma piedāvātu definēt iestādes procesus, tādējādi atbalstot kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu iestādēs, mērītu nepieciešamos resursus, kā arī veicinātu procesu pilnveidošanu, piemēram, samazinot veicamo darbību skaitu un resursu patēriņu. Pamatojoties uz veiktajiem mērījumiem, būtu iespējams precīzāk plānot darbu nākamajam periodam. Darba laika uzskaites sistēma kalpotu arī kā palīgs tādu elastdrošības pasākumu ieviešanai kā attālinātais darbs, piemēram, norādot konkrētam procesam patērēto laiku, neatkarīgi no darba veikšanas vietas. Procesu mērīšana savukārt precīzāk ļautu plānot darba noslodzi un amatu pienākumu sadali nepilna darba laika veicējiem.

Lai nodrošinātu efektīvu un uz rezultātu orientētu darba snieguma vadības sistēmu, jāveic šādi pasākumi:

- 1) jānodrošina darba izpildes novērtēšanas sistēmas ieviešana un, veicot atlīdzības sistēmas pilnveidošanu 2013.gadā, Finanšu ministrijai jāizvērtē darba izpildes novērtējuma sasaiste ar darba samaksas mainīgo daļu, nevis mēnešalgu, tādējādi mazinot darba izpildes novērtēšanas formālismu un subjektīvo dabu;
- 2) 2013. un 2014.gadā Valsts kancelejā jāveic izmēģinājumu projekts attiecībā uz darba laika uzskaites sistēmu. Ja izmēģinājumu projekta īstenošana būs veiksmīga, 2015.gadā jāizstrādā vai jāpilnveido IT rīks, ko varēs ieviest valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

#### **2.4.2. Atlases procesa pilnveidošana**

Valsts pārvaldē jābūt izstrādātiem vienotiem atlases principiem, kas balstās uz labo praksi gan Latvijā, gan Eiropas Savienības valsts pārvaldē. Resursu efektīvāka pārvaldība nodrošināma arī ar koordinētu personāla piesaistes organizēšanu un daļēji centralizētu atlasī valsts pārvaldē (atlasī veic iestādes, piesaistot profesionālus personāla atlases speciālistus no Valsts kancelejas), izņemot gadījumus, ja Eiropas Savienības tiesību aktos ir noteikta cita atlases kārtība.

Lai pilnveidotu atlases procesu, jāveic šādi pasākumi:

- 1) 2013.gadā, izstrādājot likumprojektu par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē, jānodrošina iespēja organizēt atlasī īsākā termiņā (konkursa izsludināšana ilgst 10–20 dienas), kas būtiski saīsinātu personāla piesaistes procesu un izmaksas;
- 2) atbilstoši Konceptijai par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās jānodrošina, lai valsts pārvaldē un pašvaldībās pretendenti tiktu atlasīti atklātā konkursā. Pamatojoties uz labāko praksi, Valsts kancelejai 2014.gadā jāizstrādā vienota atlases procedūra un principi noteiktām amatu grupām un līmeņiem (izglītība, pieredze, kompetences);
- 3) 2014.gadā jāizstrādā amata apraksta standarts, kur tiek iekļautas visas būtiskākās prasības amatiem, tai skaitā kompetences. Tas pilnveidotu atlases un darba izpildes novērtēšanas procesu, jo darba devējā un darba ņēmējā radītu vienotu izpratni par darba saturu un prasmēm;
- 4) 2016.gadā jāizveido centralizēts pretendentu pieteikšanās portāls uz vakantajiem amatiem valsts pārvaldē, piemēram, uzlabojot Nodarbinātības valsts aģentūra vakancu portālu vai izmantojot valsts un pašvaldību pakalpojumu portālu [www.latvija.lv](http://www.latvija.lv), kur pieteikšanās uz vakanci notiktu līdzīgi kā e-pakalpojums "E-iesniegums iestādei", kad autorizētas personas iesniegums (šajā gadījumā – pieteikums vakancei) tiek nosūtīts valsts tiešās pārvaldes iestādei. Portālā vienuviet būtu pieejama informācija par valsts pārvaldē izsludinātajām vakancēm vai nodrošināta saite uz tām, kā arī tiktu nodrošināta iespēja pieteikties konkursam, tai skaitā iespēja pieteikties pretendentu sarakstā (izvirzīt savu kandidatūru arī citām vakancēm, kas atbilst pretendenta vēlmēm). Pretendentu sarakstu varētu izmantot ikviens valsts tiešās pārvaldes iestāde, lai atbilstoši nepieciešamajām prasmēm un pieredzei atrastu atbilstošu pretendentu.

## 2.5. Augstākā līmeņa civildienests

Valsts pārvaldes darbības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no augstākā līmeņa vadītāju profesionalitātes un kompetences līmeņa. Lai īpaši attīstītu un motivētu augstākā līmeņa vadītājus, dienesta ietvaros izveidojams augstākā līmeņa civildienests (iestādes vadītājs, viņa vietnieki vai arī amati, kas klasificēti augstākajās mēnešalgu grupās un kuriem ir vadības funkcija), kuram noteikti specifiski atlases, novērtēšanas, motivēšanas, attīstīšanas un rotācijas nosacījumi, to attiecinot aptuveni uz 250 amatpersonām valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

Lai nodrošinātu augstākā līmeņa civildienesta efektīvu pārvaldību, normatīvajos aktos jānosaka specifisks tiesiskais regulējums vairākos personālvadības procesos:

- 1) 2014.gadā jānosaka vienoti augstākā līmeņa vadītāju atlases kritēriji. Lai nodrošinātu dienesta profesionalitāti un politisko neitralitāti, augstākā līmeņa vadītāju atlase no 2015.gada jānodrošina centralizēti Valsts kancelejā, lietojot profesionālas atlases metodes un iesaistot profesionālus personāla atlases speciālistus;
- 2) ņemot vērā augstākā līmeņa vadītāju nozīmīgo lomu pārmaiņu vadīšanā un valsts pārvaldes efektivitātes nodrošināšanā, darbības rezultātu novērtēšanas sistēmā, sākot ar 2013.gadu, jāveicina papildu vērtēšanas metodes izmantošana augstākā līmeņa vadītājiem – 360 grādu novērtēšanu<sup>26</sup> (rīks piedāvāts NEVIS);
- 3) profesionālā izaugsme jābalsta uz līdzšinējiem nopelniem, t.i., pieredzei valsts pārvaldē ir svarīga loma karjeras veidošanā. Lai nodrošinātu kompetences celšanu, jāveicina vadītāju mobilitāte. Likumā par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē jānosaka, ka pretendentu iestādes vadītāja amatā var iecelt uz noteiktu laiku, piemēram, septiņiem gadiem, un šā termiņa beigās tiek novērtētas vadītāja kompetences un piedāvātas rotācijas iespējas. Lai veiksmīgi ieviestu mobilitātes sistēmu no 2016.gada, jānodrošina tās centralizēta koordinācija;
- 4) sākot ar 2013.gadu, jāveic esošo vadītāju kompetenču novērtēšana un jāpiedāvā regulāra un koordinēta kompetenču attīstīšanas programma, piesaistot arī ārvalstu pasniedzējus (mācību modulis Valsts administrācijas skolā, kas sastāv no izvēles kursiem). Programmas veidošanā var izmantot Nīderlandes piemēru, kas balstās uz trīs atzaru pieeju: personības attīstība (izzini sevi), profesionālās zināšanas (pārzini savu jomu) un valsts pārvaldes vadītāja lomu sabiedrībā (pārzini pasauli)). Šāda programma palīdzētu sagatavot profesionālus vadītājus un paaugstinātu mobilitātes iespējas, kā arī būtu par papildu motivācijas elementu ne tikai valsts tiešajā pārvaldē, bet arī pašvaldībās un privātajā sektorā nodarbinātajiem. Vadītāju kompetenču attīstīšanā var izmantot arī savstarpēju pieredzes apmaiņu un praktiskās nodarbības, piemēram, veidojot divu līdz triju dienu mācību nometnes;
- 5) jāņem vērā augstākā līmeņa civildienesta speciālistu darba specifika, tai skaitā intelektuālā un emocionālā noslodze. Lai valsts tiešajā pārvaldē piesaistītu talantīgus vadītājus un saglabātu to darbaspējas, nepieciešams piedāvāt *izdegšanas* mazināšanai paredzētus pasākumus, piemēram, ja izmēģinājumu projekta īstenošana būs veiksmīga, no 2015.gada piedāvājot supervizoru pakalpojumu.

## 2.6. Personāla piesaiste un noturēšana Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai

Ministru kabineta 2012.gada 24.aprīļa sēdē tika izskatīts informatīvais ziņojums "Par personāla piesaisti un motivēšanu Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai", kura pielikumā iekļautas vadlīnijas personāla piesaistei un motivēšanai. Vadlīnijas izstrādātas,

<sup>26</sup> 360 grādu vērtēšanas pieeju izmanto kā papildu informācijas iegūšanas avotu vadītāju novērtēšanā. 360 grādu vērtēšanas gadījumā par nodarbinātā darba izpildes aspektiem informāciju sniedz tā paša hierarhijas līmeņa darbinieki – kolēģi, padotie, kā arī klienti. 360 grādu novērtēšana var sniegt būtisku papildu informāciju par nodarbinātā darba izpildi, jo informācija, kuru sniedz citi cilvēki, var norādīt uz papildu virzieniem, kādos jāorientē attīstība un izaugsme nākotnē.

lai nodrošinātu vienotu praksi un nosacījumus valsts pārvaldes iestādēs, un paredz virkni motivācijas pasākumu personālam, kas būs iesaistīts prezidentūras nodrošināšanā, – mācības profesionālo kompetenču attīstīšanai, papildu darba samaksu un sociālās garantijas.

Vadlīniju pielikumā ir iekļauts personāla sagatavošanās laika grafiks 2012.–2014.gadam. Par personāla piesaisti un motivēšanu būs atbildīgas valsts pārvaldes iestādes, procesu koordinēs Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts, savukārt mācības tiks nodrošinātas Valsts administrācijas skolā.

### **2.7. Valsts pārvaldes pozitīva tēla veidošana un iekšējās kultūras stiprināšana**

Ņemot vērā, ka šobrīd motivācijas sistēmas attīstība lielākoties notiek katras iestādes līmenī, jāveicina vienota valsts pārvaldes tēla veidošana, tai skaitā veicinot arī nemateriālos motivācijas veidus, piemēram, droša un veselīga darba vide, veselības un sporta aktivitātes, apbalvojumi. Jāstiprina arī komunikācija ar sabiedrību, mazinot valsts pārvaldē nodarbinātā (jo īpaši – ierēdņa) negatīvo tēlu.

Lai stiprinātu valsts pārvaldes iekšējo kultūru un veidotu pozitīvu tās tēlu, jāveic šādi pasākumi:

- 1) 2015.gadā jāizstrādā vienots ētikas kodekss valsts pārvaldē nodarbinātajiem, stiprinot tādas vērtības kā ētiskums un lojalitāte, kā arī jāveic pasākumi šo vērtību iedzīvināšanai (mācības, darba izpildes vērtējums u.c.);
- 2) jāriko informatīvās kampaņas par valsts tiešo pārvaldi kā potenciālo darba devēju un jāturpina rīkot atvērto durvju dienas valsts tiešajā pārvaldē, piemēram, reizi gadā piedāvājot iespēju ikvienam iepazīties ar valsts tiešās pārvaldes darbu klātienē;
- 3) jāturpina rīkot ēnu dienas Latvijas skolu jauniešiem, kā arī no 2013.gada jāpopularizē šāda iespēja valsts tiešās pārvaldes darbiniekiem. Tādējādi tiktu radīta iespēja gan iedzīvotājiem, gan valsts tiešās pārvaldes vienas nozares speciālistiem iepazīties ar labo praksi gan savā nozarē, gan kādā citā jomā.

### **2.8. Cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide**

Lai nodrošinātu valsts dienesta veiksmīgu ieviešanu, ir nepieciešams izveidot IT rīku centralizētai cilvēkresursu vadības procesu pārvaldībai (piemēram, vakanču analīze un rotācijas iespējas valsts tiešajā pārvaldē, amatu klasificēšana un amatu aprakstu pieejamība e-vidē, pieteikšanās amatu konkursiem, talantu vadības rīks, diskusiju forums un informācijas pieejamība nozares speciālistiem).

Sistēmas funkcionalitāte attiecībā uz cilvēkresursu vadību ir izvērtējama, veidojot vienoto valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmu un finanšu analīzes rīku<sup>27</sup>. Tiek plānots pilnveidot personāla un atlīdzības uzskaites sistēmu, nodrošinot augstu datu apkopošanas operativitāti, ērtāku datu migrāciju, iespēju efektīvāk analizēt un salīdzināt dažādu sabiedriskā sektora iestāžu datus, veidot interaktīvus pārskatus.

### **2.9. Cilvēkresursu vadības institucionālais modelis**

Kopš 2008.gada beigām ir veikta būtiska cilvēkresursu attīstības politikas decentralizācija, civildienesta uzraudzības funkcijas nododot ministrijām un kontroli īstenojot caur administratīvo tiesu. Šobrīd centralizēti tiek nodrošināta valsts tiešās pārvaldes cilvēkresursu (tai skaitā civildienesta) politikas izstrāde un koordinēšana Valsts kancelejā un valsts sektora darba samaksas politikas plānošana Finanšu ministrijā, savukārt Valsts administrācijas skola īsteno valsts politiku nodarbināto izglītības un profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas jomā.

Koncepcijā izvirzītā mērķa sasniegšanai ir nepieciešams stiprināt cilvēkresursu vadības funkciju valsts tiešajā pārvaldē un pilnveidot institucionālās pārvaldības modeli. Līdz ar to gan politikas plānošanas, gan politikas ieviešanas jomā tiek piedāvāti divi risinājuma varianti.

<sup>27</sup> Ministru kabineta 2012.gada 4.jūlija rīkojums Nr.311 "Par Koncepciju par vienotas valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmas un finanšu analīzes rīka izveidi, nodrošinot finanšu un cilvēkresursu vadību".

## **Politikas plānošana**

### **1.variants: cilvēkresursu attīstības politikas plānošana vienā iestādē**

Lai novērstu cilvēkresursu attīstības politikas plānošanas sadrumstalotību, kas līdz ar to prasa papildu resursus un nesniedz skaidru cilvēkresursu attīstības vīziju, tiek piedāvāts valsts sektora darba samaksas politikas plānošanu pievienot cilvēkresursu attīstības politikas izstrādei, ko nodrošina Valsts kanceleja.

Šā varianta īstenošanas gadījumā tiktu izveidots vienots cilvēkresursu vadības centrs valsts pārvaldē, tādējādi veicinot vienotu pieeju politikas plānošanai un nodrošinot efektīvāku pārvaldību, tai skaitā mūsdienīgu cilvēkresursu vadības instrumentu ieviešanu – profesionālo izaugsmi, talantu vadību u.c.

### **2.variants: cilvēkresursu attīstības politikas un valsts sektora darba samaksas politikas nodalīšana (esošās situācijas saglabāšana)**

Tiek piedāvāts saglabāt esošo situāciju cilvēkresursu attīstības politikas plānošanā: ir divas atbildīgās iestādes – Valsts kanceleja un Finanšu ministrija.

Šādā situācijā būtiska cilvēkresursu attīstības politikas daļa – darba samaksa – tiek veidota nošķirti no citiem cilvēkresursu attīstības procesiem.

Finanšu ministrijas kompetencē esošā sabiedriskajā sektorā nodarbināto atlīdzības politikas izstrāde attiecas ne tikai uz valsts tiešās pārvaldes iestāžu darbiniekiem, bet arī uz neatkarīgo iestāžu, pašvaldību un citu valsts iestāžu darbiniekiem, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību valdes locekļiem. Atlīdzības politikas jautājums ir neatņemama un būtiska valsts budžeta sastāvdaļa, kas jāskata kompleksi ar valsts budžeta iespējām.

## **Politikas ieviešana**

### **1.variants: cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas funkcijas stiprināšana Valsts kancelejā**

Valsts kanceleja jau šobrīd veic atsevišķas politikas ieviešanas funkcijas centrālajā līmenī: saskaņo iestāžu amatu klasificēšanas rezultātus un ierēdņu amatus, atlasē vērtēšanas kritērijus augstākā līmeņa vadītājiem, kā arī nodrošina metodisko atbalstu politikas ieviešanai. Ievērojot Valsts kancelejas līdzšinējo pieredzi, tiek piedāvāts nostiprināt cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanu un koordināciju vienā iestādē. Valsts kancelejai papildus būtu nepieciešams nodrošināt šādas funkcijas:

- 1) centralizētu atlasē uz augstākā līmeņa vadītāju amatiem un daļēji centralizētu atlasē citiem amatiem;
- 2) rotācijas un karjeras attīstības sistēmu, tai skaitā talantu vadību;
- 3) nostiprināt valsts dienesta politikas ieviešanas koordināciju (metodisko vadību), vienlaikus stiprinot Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības padomes lomu vienotu vadlīniju izstrādē.

Savukārt Valsts administrācijas skola nodrošina profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumus, kā arī sniegtu supervizora pakalpojumus valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Šā varianta īstenošanas gadījumā tiktu stiprināta cilvēkresursu vadības īstenošanas un koordinācijas funkcija centrālajā līmenī, nosakot galveno atbildīgo – Valsts kanceleju, kas nodrošina arī politikas plānošanas funkcijas īstenošanu.

### **2.variants: cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas funkcija Valsts administrācijas skolā**

Tiek piedāvāts politikas ieviešanas funkciju stiprināt Valsts kancelejas padotības iestādē – Valsts administrācijas skolā, kas:

- 1) koordinētu valsts dienesta politikas ieviešanu, nodrošinot vienotu normatīvo aktu piemērošanu (metodiskā vadība);
- 2) saskaņotu iestāžu amatu klasificēšanas rezultātus un ierēdņu amatus;
- 3) nodrošinātu profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu;

- 4) nodrošinātu centralizētu atlasu uz augstākā līmeņa vadītāju amatiem un daļēji centralizētu atlasu citiem amatiem;
- 5) koordinētu rotācijas un karjeras attīstības sistēmu, tai skaitā talantu vadību;
- 6) sniegtu supervizora pakalpojumus valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem.

Šā varianta īstenošanas gadījumā cilvēkresursu vadības politikas ieviešana un koordinācija tiktu veikta vienā iestādē – Valsts administrācijas skolā.

### 3. Risinājuma variantu ietekme uz valsts un pašvaldību budžetiem

Koncepcijā piedāvātie pasākumi ir īstenojami esošo budžeta līdzekļu ietvaros vai līdzfinansējot no Eiropas Savienības fondu līdzekļiem (izņemot obligāto mācību kursu ierēdņiem, kas uzsāk dienestu valsts pārvaldē, elektroniskās datubāzes abonementu, kā arī izdevumus, kas nepieciešami cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas funkcijas stiprināšanai).

	Turpmākie trīs gadi (tūkst. latu)		
	2014.	2015.	2016.
Kopējās izmaiņas budžeta ieņēmumos, tai skaitā:	–	–	–
izmaiņas valsts budžeta ieņēmumos	–	–	–
izmaiņas pašvaldību budžeta ieņēmumos	–	–	–
Kopējās izmaiņas budžeta izdevumos, tai skaitā:	108,9	108,9	108,9
izmaiņas valsts budžeta izdevumos	108,9	108,9	108,9
izmaiņas pašvaldību budžeta izdevumos	–	–	–
Kopējā finansiālā ietekme:	–108,9	–108,9	–108,9
finansiālā ietekme uz valsts budžetu	–108,9	–108,9	–108,9
finansiālā ietekme uz pašvaldību budžetu	–	–	–
Detalizēts ieņēmumu un izdevumu aprēķins (ja nepieciešams, detalizētu ieņēmumu un izdevumu aprēķinu pievieno politikas plānošanas dokumenta pielikumā. Ietekmi uz valsts un pašvaldību budžetiem norāda atsevišķi valsts un pašvaldību budžetam)	<p><b>1.variants</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurss Valsts administrācijas skolā ierēdņiem, kas uzsāk dienestu valsts pārvaldē: 1 dienas kursa izmaksas Ls 32, plānots 3 dienu kurss, vidējais plānotais ierēdņu skaits gadā, lai nodrošinātu pakāpenisku ieviešanu, – 300 Kopā Ls 28 800 = (Ls 32 x 3 dienas) x 300 cilvēku</li> <li>2. Cilvēkresursu ieviešanas funkcijas stiprināšana Valsts kancelejā – papildus nepieciešamas 4 amata vietas: 2 personāla atlasē speciālisti/politikas plānotāji (klasifikācija saimes "36. Politikas plānošana" III līmenī, 11.mēnešalgu grupa) 971 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 28 918 2 konsultanti (metodiskā vadība, amatu klasifikācija u.c.) (klasifikācija saimes "35. Politikas ieviešana" III līmenī, 10.mēnešalgu grupa) 825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570</li> <li>3. Supervizora dienesta izveidošana Valsts administrācijas skolā – 2 supervizoru amati (klasifikācija pielīdzināta saimes "39. Sociālais darbs" IV līmenim, 10.mēnešalgu grupa) 825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570</li> <li>4. Valsts pārvaldes elektroniskās datubāzes abonements (turētājs – Valsts kanceleja, EBSCO datubāze) = Ls 2000</li> </ol> <p><b>Kopā Ls 108 858</b>, tai skaitā: Valsts kancelejai Ls 53 488 Valsts administrācijas skolai Ls 53 370</p> <p><b>2.variants</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurss Valsts administrācijas skolā ierēdņiem, kas uzsāk</li> </ol>		

	<p>dienestu valsts pārvaldē: 1 dienas kursa izmaksas Ls 32, plānots 3 dienu kurss, vidējais plānotais ierēdņu skaits gadā, lai nodrošinātu pakāpenisku ieviešanu, – 300 Kopā Ls 28 800 = (Ls 32 x 3 dienas) x 300 cilvēku</p> <p>2. <b>Cilvēkresursu ieviešanas funkcijas stiprināšana Valsts administrācijas skolā – papildus nepieciešamas 6 amata vietas:</b> 2 personāla atlases speciālisti/politikas plānotāji (klasifikācija saimes "36. Politikas plānošana" III līmenī, 11.mēnešalgu grupa) 971 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 28 918 2 supervizoru amati (klasifikācija pielīdzināta saimes "39. Sociālais darbs" IV līmenim, 10.mēnešalgu grupa) 825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570 2 konsultanti (metodiskā vadība, amatu klasifikācija u.c.) (klasifikācija saimes "35. Politikas ieviešana" III līmenī, 10.mēnešalgu grupa) 825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570</p> <p>3. Valsts pārvaldes elektroniskās datubāzes abonements (turētājs – Valsts kanceleja, EBSCO datubāze) = Ls 2000</p> <p><b>Kopā Ls 108 858, tai skaitā:</b> Valsts administrācijas skolai Ls 106 858 Valsts kancelejai Ls 2000</p>
Cita informācija	-
Izmaiņas budžeta izdevumos no N+4 līdz N+7 gadam*	-

Apzīmējumi.

N – politikas plānošanas dokumenta izstrādes gads.

N+4 – politikas dokumenta darbības ceturtais gads.

N+7 – politikas plānošanas dokumenta darbības septītais gads.

Piezīme. \* Šim periodam norāda indikatīvu līdzekļu apjomu, atsevišķi norādot valsts un pašvaldību budžetus.

#### 4. Turpmākā rīcība

Lai īstenotu koncepcijā plānotos pasākumus, ir nepieciešams pieņemt lēmumu par vienu no variantiem koncepcijas 2.1.apakšpunktā, 2.9.apakšpunkta daļā "Politikas plānošana" un 2.9.apakšpunkta daļā "Politikas ieviešana".

##### 2.1.apakšpunkta 1.varianta īstenošanas gadījumā:

- 1) Valsts kancelejai līdz 2014.gadam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts pārvaldē, kā arī par nodarbināto disciplinārtbildību. Likumā jānosaka nodarbināto grupas, to pienākumi un obligātās prasības, atlases un atbrīvošanas procedūra, mācību sistēma, pārcelšanas nosacījumi u.c. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts un pašvaldību dienestā (piemēram, 2015.–2016.gadā), kā arī jāparedz pārejas periods atsevišķiem procesiem (piemēram, augstākās izglītības iegūšanai nodarbinātajiem, kuru amatiem tā būs noteikta kā obligāta prasība);
- 2) Valsts kancelejai līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija un grozījumi jāiesniedz Ministru kabinetā.

##### 2.1.apakšpunkta 2.varianta īstenošanas gadījumā:



- 1) Valsts kancelejai līdz 2014.gadam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts dienestā;
- 2) Valsts kancelejai līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija un grozījumi jāiesniedz Ministru kabinetā.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas plānošana" 1.varianta īstenošanas gadījumā Valsts kancelejai līdz 2013.gada 1.martam atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likuma 15.panta trešajai daļai jā sagatavo un jāiesniedz Ministru kabinetā lēmuma projekts par Finanšu ministrijas funkcijas – valsts sektora darba samaksas politikas izstrāde – nodošanu Valsts kancelejai.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas plānošana" 2.varianta īstenošanas gadījumā tiek saglabāta esošā situācija un turpmāka rīcība attiecībā uz tiesību aktu vai plānošanas dokumentu izstrādi nav nepieciešama.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas ieviešana" 1.varianta īstenošanas gadījumā:

- 1) Valsts kancelejai līdz 2013.gada 1.jūnijam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts civildienesta likumā. Mēneša laikā pēc minēto grozījumu pieņemšanas Saeimā jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts kancelejas nolikumā, pārskatot Valsts kancelejas funkcijas atbilstoši koncepcijā minētajam;
- 2) Valsts kancelejai un Valsts administrācijas skolai cilvēkresursu attīstības politikas īstenošanas funkcijas stiprināšanai, sākot ar 2014.gadu, ir nepieciešams papildu valsts budžeta finansējums 108,9 tūkst. latu apmērā.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas ieviešana" 2.varianta īstenošanas gadījumā:

- 1) Valsts kancelejai līdz 2013.gada 1.jūnijam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts civildienesta likumā. Mēneša laikā pēc minēto grozījumu pieņemšanas Saeimā jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts administrācijas skolas nolikumā, pārskatot Valsts administrācijas skolas funkcijas atbilstoši koncepcijā minētajam;
- 2) Valsts administrācijas skolai politikas īstenošanas funkcijas stiprināšanai, sākot ar 2014.gadu, ir nepieciešams papildu valsts budžeta finansējums 108,9 tūkst. latu apmērā.

Attiecībā uz citiem koncepcijā paredzētajiem pasākumiem ir plānota šāda turpmākā rīcība:

Termiņš	Koncepcijas apakšpunkts	Pasākums	Atbildīgā iestāde
<b>2013.gads</b>			
no 2013.gada 2.janvāra (pasākums turpināms līdz 2014.gada 30.decembrim)	2.2.apakšpunkts	1) amatu klasifikācijas sistēmas pārskatīšana un amatu kalibrēšana	Valsts kanceleja, iestādes
līdz 2013.gada 30.decembrim	2.2.apakšpunkts	2) amatu analīze	Finanšu ministrija
līdz 2013.gada 30.decembrim	2.2.apakšpunkts	3) mēnešalgu diapazonu sašaurināšana	Finanšu ministrija
līdz 2013.gada 30.decembrim	2.2.apakšpunkts	4) mēnešalgu skalas zemākās robežas pārskatīšana	Finanšu ministrija
līdz 2013.gada 30.decembrim (pasākums turpināms līdz 2014.gada 30.decembrim)	2.4.apakšpunkts	2) darba laika uzskaites sistēmas izmēģinājumsprojekts	Valsts kanceleja
<b>2014.gads</b>			
no 2014.gada 2.janvāra	2.3.apakšpunkts	8) supervizoru pakalpojuma ieviešana	Valsts administrācijas



		<b>(izmēģinājumsprojekts)</b>	<b>skola</b>
no 2014.gada 2.janvāra	2.3.apakšpunkts	2) elektroniskās datubāzes pieejamība (piemēram, EBSCO)	Valsts kanceleja
no 2014.gada 1.marta	2.3.apakšpunkts	1) bezmaksas ievadkurss darbam valsts pārvaldē	Valsts administrācijas skola
līdz 2014.gada 30.decembrim	2.4.apakšpunkts	2) vienota atlases procedūra un principi noteiktām amatu grupām	Valsts kanceleja
	2.5.apakšpunkts	1) augstākā līmeņa vadītāju atlases kritēriji	
līdz 2014.gada 30.decembrim	2.4.apakšpunkts	3) amata apraksta standarts	Valsts kanceleja
<b>2015.gads</b>			
no 2015.gada 2.janvāra	2.5.apakšpunkts	5) supervizoru pakalpojums augstākā līmeņa vadītājiem (izmēģinājumsprojekta veiksmīgas īstenošanas gadījumā)	Valsts administrācijas skola
no 2015.gada 1.marta	2.3.apakšpunkts	5) stipendijas Latvijas jauniešiem, kuri absolvējuši izglītības iestādes ārvalstīs	Valsts kanceleja, iestādes
no 2015.gada 1.septembra	2.5.apakšpunkts	1) centralizēta augstākā līmeņa vadītāju atlase	Valsts kanceleja
līdz 2015.gada 30.decembrim	2.4.apakšpunkts	2) darba laika uzskaites rīks	Valsts kanceleja
līdz 2015.gada 30.decembrim	2.7.apakšpunkts	1) vienots ētikas kodekss	Valsts kanceleja, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs
<b>2016.gads</b>			
no 2016.gada 3.oktobra	2.3.apakšpunkts	4) mobilitātes sistēmas ieviešana	Valsts kanceleja
	2.5.apakšpunkts	3) vadītāju mobilitātes sistēmas ieviešana	
no 2016.gada 3.oktobra	2.3.apakšpunkts	7) talantu vadības sistēmas ieviešana	Valsts kanceleja
līdz 2016.gada 30.decembrim	2.4.apakšpunkts	4) centralizēts pretendentu pieteikšanās portāls uz vakantajiem amatiem	
<b>Vidējā termiņā (līdz 2019.gadam) veicamie pasākumi</b>			
no 2013.gada 2.janvāra	2.3.apakšpunkts	1) mācību organizēšanas stratēģijas pilnveidošana	Valsts administrācijas skola
	2.5.apakšpunkts	4) vadītāju kompetenču attīstīšanas programma	
no 2013.gada 2.janvāra	2.3.apakšpunkts	3) mentoringa idejas popularizēšana	Valsts kanceleja, iestādes
no 2013.gada 2.janvāra	2.3.apakšpunkts	6) elastdrošības pasākumu ieviešana	iestādes
no 2013.gada 2.janvāra	2.7.apakšpunkts	2) atvērto durvju dienas, informatīvo kampaņu rīkošana	iestādes
no 2013.gada 2.janvāra	2.7.apakšpunkts	3) ēnu dienas	iestādes
līdz 2019.gada 30.decembrim	2.2.apakšpunkts	5) vienota sociālo garantiju pakete	Finanšu ministrija

Pārskati par koncepcijas īstenošanu sniedzami koncepcijas darbības vidus posmā un beigu posmā.

Valsts kanceleja sagatavo un:

- 1) līdz 2016.gada 1.jūnijam iesniedz Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par koncepcijas ieviešanas gaitu (starpposma novērtējumu);
- 2) līdz 2019.gada 1.jūnijam iesniedz Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par koncepcijas īstenošanas gaitu (gala novērtējumu), kā arī izstrādā priekšlikumus par valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību turpmākajos gados.

Finanšu ministrs

A.Vilks

25.01.2013.  
10143  
B.Medvecka 67082907  
[Baiba.Medvecka@mk.gov.lv](mailto:Baiba.Medvecka@mk.gov.lv)