



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**

Ekonomikas un vadības fakultāte

Andris Sarnovičs

PROMOCIJAS DARBS

**CILVĒKRESURSU MĒRĶTIECĪGA ATTĪSTĪBA
VALSTS PĀRVALDĒ UN TĀS
PILNVEIDOŠANAS VIRZIENI**

Doktora zinātniskā grāda iegūšanai vadībzinātnē

Apakšnozare: sabiedrības vadība

Rīga, 2010

Promocijas darbs izstrādāts un aprobēts Latvijas Universitātes Ekonomikas un vadības fakultātē laika periodā no 2003.gada līdz 2010.gadam.

Zinātniskā vadītāja: Dr. oec., profesore **Inesa Vorončuka**

SATURS

	lpp.
Saīsinājumi	4
Ievads.....	5
1. Cilvēkresursu attīstība publiskā sektora organizācijās.....	11
1.1. Publiskā sektora organizāciju cilvēkresursu vadība	11
1.2. Novērtēšanas ietekme uz darbinieku sniegumu, motivāciju un izaugsmi	15
1.3. Zināšanu pārvaldība un personāla mācību vajadzību noteikšana	22
2. Latvijas Republikas valsts pārvalde un tās attīstība	33
2.1. Likumdošanas attīstība valsts civildienesta jomā.....	33
2.2. Latvijas valsts pārvaldes stratēģija	44
2.3. Personāla novērtēšana un attīstība valsts pārvaldē	54
2.3.1. Valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku novērtēšana un atalgošana.....	54
2.3.2. Valsts civildienesta ierēdņu un darbinieku mācības.....	62
3. Ierēdņu un darbinieku motivāciju, darba efektivitāti un attīstību ietekmējošie faktori.....	67
3.1. Praktiskā pētījuma organizācija un metodoloģija.....	67
3.2. Misijas un stratēģijas izstrādes un izskaidrošanas nozīme personīgo un organizācijas mērķu sasniegšanā	71
3.3. Iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu un izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos.....	92
3.4. Ierēdņu un darbinieku pieredze un uzskati par karjeras veidošanas pievilcību un iespējām valsts pārvaldē	103
3.5. Mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojums darbā un karjeras attīstībā.....	119
4. Stratēģiskā pieeja publiskā sektora organizāciju cilvēkresursu vadībā.....	134
4.1. Publiskā sektora organizāciju stratēģiskās vadīšanas īpatnības.....	134
4.2. Valsts pārvaldes organizācijas cilvēkresursu vadības stratēģija un tās realizēšanas metodes.....	155
Secinājumi un priekšlikumi	161
Izmantotās literatūras un avotu saraksts	165
Pielikumi.....	177
1. Eiropas Savienības dalībvalstu civildienesta sistēmu salīdzinājums	
2. Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa no 2001. – 2009.g. pa ceturkšņiem (latos). Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana (pēc NACE 2.red.)	
3. Valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas celšana no 2000. – 2002.g.	
4. Valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas anketa	
5. Valsts pārvaldes iestāžu, kurās ieviests valsts civildienests, saraksts ar ierēdņu amatu un faktiski nodarbināto ierēdņu skaitu (vispārējā un specializētajā valsts civildienestā) un darbinieku amatu un faktiski nodarbināto darbinieku skaitu uz 31.10.2007.	

SAĪSINĀJUMI

BSC	Līdzsvarotā vadības karte (angliski <i>Balanced Scorecard</i>)
CAF	Vispārējas novērtēšanas struktūras modelis (angliski <i>Common Assessment Framework</i>)
EFQM	Eiropas Kvalitātes vadības fonds (angliski <i>European Foundation of Quality Management</i>)
FM	Finanšu ministrija
LR	Latvijas Republika
MK	Ministru kabinets
NAP	Nacionālais attīstības plāns 2007.-2013.
PPP	Politikas plānošanas pamatnostādnes
PPSAP	Politikas plānošanas sistēmas attīstības pamatnostādnes
SIGMA	Atbalsts vadības un pārvaldības pilnveidošanai (angliski <i>Support for Improvement in Governance and Management</i>) – Eiropas Komisijas un Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas kopīga iniciatīva.
skat.	skatīt
t.sk.	tajā skaitā
u.c.	un citi
u.tml.	un tamlīdzīgi
VAS	Valsts administrācijas skola
VCP	Valsts civildienesta pārvalde
VK	Valsts kanceleja
VRP	Valdības rīcības plāns
VSS	Valsts sekretāru sanāksme

IEVADS

Mūsdienās gan privātās, gan publiskās organizācijas ierobežotu resursu apstākļos ir ieinteresētas darbības augstas efektivitātes nodrošināšanā. Efektīva valsts pārvalde ir svarīgs priekšnoteikums Latvijas Republikas stabilai un līdzsvarotai attīstībai, starptautiskās konkurētspējas palielināšanai un sabiedrības labklājības pieaugumam. Valsts pārvaldes organizāciju kā intelektuālu organizāciju galvenais resurss ir tieši personāls jeb intelektuālie darbinieki, kuru zināšanas, prasmes, iemaņas, kompetences un attieksmes, kā arī motivācija un lojalitāte ir izšķirošs faktors valsts pārvaldes efektīvai darbībai sabiedrības interesēs.

Tiecoties panākt valsts pārvaldes organizāciju efektīvu darbību, ir vērojami centieni izstrādāt un attīstīt organizāciju stratēģijas, pilnveidot cilvēkresursu vadību, kā arī novērtēt un precizēt iekšējos procesus. Diemžēl bieži šie pasākumi nenotiek plānveidīgi un kompleksi, netiek pievērsta pienācīga uzmanība darbinieku individuālo mērķu virzībai uz vispārējo uzņēmuma, organizācijas mērķu sasniegšanu, izpaliek skaidra saikne starp uzdevumiem un pasākumiem, kuru izpildē darbinieki ir iesaistīti, un organizācijas galamērķu sasniegšanu. Lai organizācijas būtu gatavas nākotnes izaicinājumiem, priekšplānā izvirzās uzdevums ne tikai darīt lietas pareizi (produktīvi (*efficient*) – darbības stratēģijas panākumu rādītājs, kas balstās uz laika, ātruma, izmaksu, daudzuma u.c. kritērijiem), bet gan darīt īstās (pareizās) lietas (efektīvi (*effective*) – darbības stratēģijas panākumu rādītājs, kas balstās uz plānoto rezultātu sasniegšanas kritērijiem), nodrošinot līdzsvarotu pieeju un vienotu sistēmu visu komponentu plānveidīgai attīstībai, kā arī ievērojot intelektuālā darba vadīšanas īpatnības.

Aktualitāte. Valsts pārvaldes organizāciju personāla vadībā tiek izmantotas tradicionālās personāla vadības metodes. Tomēr atšķirībā no vairuma uzņēmumu šīs iestādes jāvada kā intelektuālās organizācijas. Šādu organizāciju svarīgākais resurss ir to intelektuālais potenciāls, un, lai nodrošinātu to efektīvu darbību, nepieciešama jauna pieeja organizāciju cilvēkresursu vadībā, kas vēl nav pilnībā izstrādāta.

Līdzšinējās ministriju un citu tiešās pārvaldes iestāžu stratēģijas vērstas uz konkrētās ministrijas vai iestādes pārziņā esošās tautsaimniecības nozares attīstību, savukārt ierēdņu, darbinieku un pašu valsts pārvaldes institūciju attīstība tiek plānota centralizēti valsts pārvaldes mērogā. Ministriju un citu valsts pārvaldes iestāžu personāla vadības struktūrvienības darbojas kā atbalsta struktūrvienības šo iestāžu pamatdarbībai, nodrošinot vien personāla administrēšanas funkcijas. Lai novērstu valsts pārvaldē pieredzi ieguvušo ierēdņu un darbinieku aizplūšanu uz privāto sektoru un ārvalstīm, valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jautājumi tiek risināti, kā galveno mērķi izvirzot konkurētspējīga

atalgojuma nodrošināšanu, nepietiekami izmantojot citas intelektuālo darbinieku motivēšanas un attīstības iespējas. Panākumi vai neveiksmes personāla mācību un attīstības nodrošināšanā tieši un būtiski ietekmē kā iestādei deleģēto funkciju izpildi, tā arī spēju realizēt valsts pārvaldes misiju – kalpot sabiedrībai, apmierināt tās vajadzības un nodrošināt valsts attīstību, īstenojot valsts politiku saskaņā ar likumu un demokrātiskās pārvaldes principiem, kā arī būt spējīgi efektīvi un elastīgi reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē un pieskaņot savas struktūras, procedūras un darbības mērķus mainīgajiem apstākļiem.

Iedarbīgu strukturālo reformu, kas, attīstot un izmantojot valsts pārvaldes darbinieku stratēģiski nozīmīgās kompetences, ekonomiskās krīzes apstākļos ļautu paaugstināt valsts pārvaldes efektivitāti, trūkums apstiprina promocijas darbā skarto problēmu aktualitāti arī jaunajā ekonomiskajā situācijā.

Latvijas Republikā valsts pārvaldes reformas problēmām veltīti E.Vanaga un I.Vilkas pētījumi. Atsevišķi valsts pārvaldes organizāciju vadības un personāla attīstības aktuālie jautājumi aplūkoti I.Vorončukas, D.Jansonas, I.Reinholdes, I.Ulnicānes u.c. autoru darbos. Savukārt, intelektuālo organizāciju un intelektuālo darbinieku vadīšanas problēmas risinātas V.Niedrītes, A.Deniņa, S.Babra u.c. darbos, tomēr valsts pārvaldes iestādes šādā aspektā līdz šim nav pētītas.

Pētījuma objekts ir Latvijas Republikas tiešās pārvaldes iestādes, **pētījuma priekšmets** – ierēdņu un darbinieku mērķtiecīga attīstība.

Promocijas darba **mērķis** ir analizēt un novērtēt cilvēkresursu vadību Latvijas valsts pārvaldē un, pamatojoties uz teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātiem, izstrādāt jaunu valsts pārvaldes organizāciju cilvēkresursu vadīšanas sistēmu un tās izmantošanas metodoloģiju.

Lai sasniegtu darba mērķi, nepieciešams veikt šādus **uzdevumus**:

- izpētīt būtiskāko faktoru lomu publiskā sektora organizāciju attīstībā un cilvēkresursu vadībā;
- novērtēt Latvijas Republikas valsts pārvaldes un valsts civildienesta darbību un attīstību;
- veikt pētījumu par faktoriem, kuri ietekmē ierēdņu un darbinieku motivāciju, darba efektivitāti un attīstību, izmantojot aptaujas metodi;
- izstrādāt Latvijas valsts pārvaldes iestāžu cilvēkresursu vadības stratēģijas pamatnostādnes un jaunu valsts pārvaldes cilvēkresursu vadīšanas metodoloģiju.

Promocijas darbā autors ir izvirzījis šādas **hipotēzes**:

- Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībā dominē resursu orientēta modeļa pazīmes, kas neveicina intelektuālo darbinieku motivāciju un darba efektivitātes paaugstināšanos;
- organizācijas misijas un tās stratēģisko mērķu formulēšana un darbinieku informēšana ir nozīmīgs faktors publiskās pārvaldes ierēdņu un darbinieku ražīga darba nodrošināšanā;
- nozīmīgākais faktors ierēdņu un darbinieku neapmierinātībā ar iespēju ietekmēt lēmumu pieņemšanu iestādē ir viņu ierobežotās iespējas izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos;
- esošā cilvēkresursu vadīšanas metodoloģija neveicina ierēdņu un darbinieku lojalitāti valsts pārvaldei un vēlmi ilgtermiņā ar to saistīt savu izaugsmi.

Promocijas darba **teorētiskais un metodoloģiskais pamats** ir veidots, izmantojot Eiropas Savienības un citās valstīs izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, publikācijas un resursus internetā:

- par organizāciju, t.sk. publiskā sektora, stratēģisko vadīšanu un attīstības tendencēm – G.Bukerts (*G.Bouckaert*), K.Polits (*C.Pollitt*), Dž.Braisons (*J.Bryson*), D.Klarks (*D.Clark*), D.Boserts (*D.Bossaert*), R.Kaplans un D.Nortons (*R.Kaplan, D.Norton*), P.Arvesons (*P.Arveson*) u.c.;
- par cilvēkresursu, t.sk. intelektuālo darbinieku vadīšanu – P.Drakers (*P.Drucker*), M.Armstrongs (*M.Armstrong*), Dž. Tompkins (*J. Tompkins*), Dž.Legs (*J.Legge*);
- par organizāciju personāla mācību un attīstības problēmām – G.Kole (*G.Cole*), D.Toringtons (*D.Torrington*), L.Hola (*L.Hall*).

Darbā izmantota zinātniskā literatūra par organizācijas vadīšanu, personāla vadību, vadīšanas psiholoģiju, statistiskās datu apstrādes un analīzes metodēm, Latvijas Republikas Valsts civildienesta pārvaldes, Latvijas Republikas Valsts kancelejas, Latvijas Republikas Valsts administrācijas skolas, vairāku Latvijas Republikas ministriju dati un nepublicētie materiāli, kā arī Latvijas Republikas normatīvie akti un politikas plānošanas dokumenti.

Promocijas darba izstrādē izmantotās **metodes**: vadībzinātnes literatūras un normatīvo dokumentu analīze, statistiskās analīzes metodes - grupu salīdzinājumi un strukturālo vienādojumu modelēšanas metode. Hipotēžu pierādīšanai autors izmantojis valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku aptauju.

Pētījuma **novitāte** ietverta šādos aspektos:

- autors piedāvājis Latvijas valsts pārvaldes attīstības cilvēkresursu vadībā izmantot intelektuālo darbinieku vadīšanas metodes, kā arī izstrādājis priekšlikumus, kā, izmantojot šīs metodes, uzlabot cilvēkresursu vadību valsts pārvalde iestādēs;
- izstrādāts to faktoru savstarpējo saistību modelis, kuri ietekmē ierēdņu un darbinieku izpratni par organizācijas un amata mērķiem;
- izveidots modelis, kas raksturo darbinieka apmierinātību ar iespēju piedalīties lēmumu pieņemšanā iestādē, un, apzinoties sava darba nozīmīgumu, būt motivētam attīstīties un pilnveidot savas zināšanas, prasmes un kompetences;
- veikts pētījums par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku motivāciju, darba efektivitāti un attīstību ietekmējošiem faktoriem;
- izstrādāts publiskās pārvaldes organizācijas cilvēkresursu stratēģiskās vadības modelis.
- izstrādāti priekšlikumi valsts pārvaldes iestāžu un to struktūrvienību vadītājiem par dažādu izglītības, vecuma, profesionālās pieredzes un amatu grupu darbinieku mācību vajadzības, personisko attīstību un motivāciju ietekmējošiem faktoriem.

Ierobežojumi: pētījums aptver tiešās pārvaldes iestāžu vispārējā civildienesta ierēdņus un darbiniekus. Ņemot vērā darba, profesionālās kompetences un kvalifikācijas prasību īpatnības, pētījumā nav iekļautas specializētā civildienesta iestādes, kā arī iestādes Ārlietu, Iekšlietu un Aizsardzības ministriju sistēmās.

Pētījums aptver **laika periodu** no 1994.gada līdz 2009.gadam, taču darbā izmantotas atsauces uz 20.gadsimta beigās un 21.gadsimta sākumā izdoto literatūru un veiktajiem pētījumiem.

Saistībā ar promocijas darba tematiku un pētījumu rezultātiem autoram ir šādas **publikācijas:**

- Personāla mācību vajadzību noteikšanas būtība un metodes. Latvijas Universitātes Raksti. 2004. 674. sēj. Vadības zinātne – Rīga: Latvijas Universitāte, 2004., 364.-374. lpp;
- Mērķtiecīgu mācību loma organizācijas attīstībā. Sabiedrība un kultūra. Rakstu krājums, VII – Liepāja: Liepājas Pedagoģijas akadēmija, 2005, 339.-345. lpp.;
- Mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojums darbā un karjeras attīstībā valsts pārvaldē. Statistikas zinātnisko pētījumu rezultāti 2008. Zinātniskie raksti – Rīga: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2008., 308.-320. lpp.;

- Personāla mērķtiecīgas izaugsmes loma Latvijas publiskā sektora organizāciju līdzsvarotā attīstībā. Latvijas Universitātes Raksti. 2008. 721. sēj. Vadības zinātne – Rīga: Latvijas Universitāte, 2008., 344.-359. lpp. Publikācijas līdzautore I.Vorončuka;
- Līdzsvarotas attīstības modelis un tā pielietojums Latvijas publiskajā pārvaldē. Vadībzinātne. Ekonomika. Rakstu krājums – Rīga: Banku augstskolas Biznesa un finanšu pētniecības centrs, 2009., 53.-64. lpp.;
- Contemporary approach to HRM of public administration in Latvia. Journal of Management, Volume 16, Number 3, 2009 – Klaipeda: Klaipeda University Press, 2009, pp. 63-70;
- Human resource development in organizations of public administration of Latvia: a strategic approach. Journal "Economics and Management", 2010, No.15 – Kaunas: Kaunas University of Technology, 2010, pp. 733-739.

Par promocijas darba saturu doktorants ir ziņojis šādās **starptautiskās zinātniskajās konferencēs**:

- International seminar "Professional Development for Public Administrators in a Global Society", organized by Kaunas University of Technology (Lithuania), Texas State University (USA) and University of Latvia, October 15, 2003, Kaunas (Lithuania), ar referātu "Personnel development in context of development of Civil Service: experience of Republic of Latvia";
- Latvijas Universitātes 62. konferencē, Rīgā, 2004. gada 6. februārī ar referātu "Personāla mācību loma organizācijas attīstībā";
- Liepājas Pedagoģijas akadēmijas un Melardalenas augstskolas (Zviedrija) 7.starptautiskajā zinātniskajā konferencē „Sabiedrība un kultūra: ilgtspējīga attīstība”, Liepājā, 2004. gada 6.maijā ar referātu "Personāla mērķtiecīgu mācību loma organizācijas attīstībā";
- Latvijas Universitātes 64. konferencē, Rīgā, 2006. gada 2. februārī ar referātu "Mūsdienu tendences organizācijas attīstības vadīšanā un novērtēšanā";
- Latvijas Universitātes 65. konferencē, Rīgā, 2007.gada 5. februārī ar referātu "Personāla nozīme publiskā sektora organizāciju līdzsvarotā attīstībā";
- Latvijas Universitātes 66. konferencē, Rīgā, 2008. gada 12. februārī ar referātu "Personāla mērķtiecīgas izaugsmes loma Latvijas publiskā sektora organizāciju līdzsvarotā attīstībā" (līdzautore I.Vorončuka);

- International scientific-methodical conference „Regional Problems: Economics, Management, Technologies”, West Lithuanian business college, October 30, 2009, Klaipeda (Lithuania), ar referātu "Contemporary Approach to HRM of Public Administration in Latvia";
- Latvijas Universitātes 68. konferencē, Rīga, 2010. gada 4. februārī ar referātu "Cilvēkresursu vadīšana publiskā sektora organizācijās".
- The 15th International Scientific Conference "Economics and Management-2010", held by Lithuanian Operational Research Society within EURO (LitORS), Kaunas University of Technology, Kaliningrad State Technical University, Riga Technical University, Brno University of Technology, April 22-23, 2010, Rīgā, ar referātu "Human Resource Development in Organizations of Public Administration of Latvia: A Strategic Approach";
- The 18th NISPAcee (The Network of Public Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) Annual Conference "Public Administration in Times of Crisis", May 12-14, 2010, Warsaw (Poland), ar referātu "Corporate social responsibility of training and development in public administration" (līdzautore I.Vorončuka).

Promocijas darba autoram par promocijas darba saturu ir plānoti ziņojumi šādās starptautiskās zinātniskajās konferencēs:

- The 7th Annual International Scientific Conference "Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States" organized by Mykolas Romeris University (Lithuania) co-operating with the University of Zilina (Slovakia) and Technical University in Zvolen (Slovakia), June 2-3, 2010, Vilnius (Lithuania), ar referātu "Human Resource Development in Public Administration: a Case of Latvia";
- The International Research Conference at the University of Applied Sciences and Arts in Dortmund, June 4-5, 2010, Dortmund (Germany), ar referātu " Features of a Competence-based Approach in Public Administration Organizations of Latvia " (līdzautore I.Vorončuka).

1. CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBA PUBLISKĀ SEKTORA ORGANIZĀCIJĀS

1.1. Publiskā sektora organizāciju cilvēkresursu vadība

Cilvēkresursu vadība ir secīga un stratēģiska pieeja vērtīgākā organizācijas resursa – organizācijā strādājošo cilvēku – vadībai, kuru individuālais un kolektīvais ieguldījums ļauj sasniegt organizācijai tās mērķus.¹ Tradicionāli publiskā sektora organizāciju personāla vadības struktūrvienību uzmanība galvenokārt tiek pievērsta personāla dokumentu ikdienas apstrādei un striktai civildienesta likumu kontrolei un izpildei. Tomēr pēdējos gados vērojama tendence vairāk orientēties uz organizācijas misiju un atsaucīgāk reaģēt uz konkrētās iestādes vai aģentūras vadības vajadzībām.²

Cilvēkresursu vadības sistēmas attīstību publiskās pārvaldes organizācijās var analizēt, izmantojot trīs modeļus, kas raksturo trīs pieejas organizācijas personāla vadībā:

1. Klientu apkalpošanas modelis;
2. Organizācijas attīstības un konsultāciju modelis;
3. Stratēģiskās cilvēkresursu vadības modelis.³

Atbilstoši **Klientu apkalpošanas modelim** personālvadības struktūrvienība veic visas personāla administrēšanas funkcijas, apkalpojot organizācijas vadību kā galveno klientu. Lai uzlabotu darbu, personāla speciālisti var pilnveidot rutīnas administratīvo darbību precizitāti un ātrumu, ar lielāku atbildību atsaucoties organizācijas vadītāju vajadzībām un palīdzot viņiem atrast risinājumus sistēmā ar daudziem ierobežojumiem.

Centieni uzlabot minētā klienta apkalpošanu fokusējas dažās specifiskās stratēģijās, piemēram, personāla vadības struktūras un kultūras attīstīšana, personāla vadītāju un speciālistu apmācība, tehnoloģiju izmantošana pakalpojumu servisa nodrošināšanā, kā arī personāla vadības kompetences decentralizācija ar mērķi sniegt vadītājiem tieši to servisu, kas viņiem nepieciešams.

Uz veicamo funkciju pārskatīšanu ir vērsts **organizācijas attīstības un konsultāciju modelis**. Šis modelis raksturīgs personālvadības struktūrvienībām, kas uzņemas organizācijas iekšējā konsultanta funkcijas, un darbojas kā vadības padomdevēji plašā organizācijas darbības jautājumu spektrā, tai pašā laikā pat daļēji atsakoties no tradicionālo funkciju

¹ Armstrong, M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3rd Edition.– London: Kogan Page Publishers, 2006, p. 3

² West, J. P. Georgia on the Mind of Radical Civil Service Reformers. Review of Public Personnel Administration, 2002, 22(2), pp. 79-93

³ Ban, C. The changing role of the Human Resource Office. In Stephen E. Condrey (Editor) Handbook of Human Resources Management in Government, 2nd Edition. Jossey-Bass, 2005, p. 19

veikšanas. Darbības uzlabošanai šīs funkcijas var organizatoriski nodalīt, personālvadības nodaļai nodrošinot tradicionālo administratīvo darbu, savukārt cilvēkresursu nodaļai realizējot iestādes vadības padomdevēja funkciju. Cita pieeja ir nodot rutīnas personāla administrēšanas funkcijas ārpakalpojumu sniedzējam.

Trešais virziens apraksta, kādu vietu personālvadība ieņem organizācijā – tās ietekmi un lomu organizācijas politikas veidošanā. **Stratēģiskās cilvēkresursu vadības modelī** personāla vadības uzdevums ir sniegt atbalstu organizācijas misijas realizācijā. Šis modelis atšķiras no attīstības un konsultāciju modeļa gan ar lēmumu pieņemšanas līmeni, kādā iesaistīti personāla speciālisti, gan ar risināmo jautājumu loku. Konsultācijas, ko sniedz otrā modeļa ietvaros, aptver organizācijas operatīvo līmeni, kad personāla speciālisti struktūrvienību vadītājiem sniedz atbalstu īstermiņa operatīvās plānošanas un konsultāciju jautājumos un problēmās. Stratēģiskās cilvēkresursu vadības modelī ar personāla attīstību saistītie jautājumi tiek risināti organizācijas augstākajā vadības līmenī, darbība ir proaktīva, ilgtermiņā ietekmē vadības darba kārtību un, prognozējot nepieciešamo personālu, jau stratēģiskās plānošanas procesā ļauj izvairīties no iespējamām problēmām nākotnē. Lai sasniegtu organizācijas mērķus, personālvadības nodaļu vai dienestu vadītājiem jādarbojas kā pilntiesīgiem organizācijas vadības komandas locekļiem, sasaistot personāla un cilvēkresursu vadības stratēģiju ar organizācijas misiju, mērķiem un iestādes darbības stratēģiju, tādējādi cilvēkresursu vadībai jāklūst par organizācijas stratēģiskās plānošanas procesa sastāvdaļu.

Cilvēkresursu stratēģijas jēdzienu parasti attiecina uz saskaņotu lēmumu un darbību kopumu, kas formulē un virza cilvēkresursu vadību (piesaistīšanu, izvietojšanu, izmantošanu, attīstīšanu un atalgošanu) organizācijas mērķu sasniegšanas kontekstā.¹ Šajā procesā svarīga klūst cilvēkkapitāla kā organizācijas vērtības izpratne.

Cilvēkkapitālu raksturo organizācijas darbinieku zināšanas, prasmes un spējas, ko var vērtēt kā nozīmīgāko resursu, īpaši intelektuālās organizācijās.² Intelektuālas organizācijas darbībā noteicošais ir garīgais darbs, un tās pastāvēšana ir pilnīgi atkarīga no personāla garīgajām spējām.³ Par intelektuālām uzskatāmas arī publiskā sektora organizācijās, kas rada inovatīvas pieejas fiskālajā politikā, izglītības sistēmā, pētniecībā un attīstībā, publiskā iepirkuma procedūrās un citās jomās.⁴

¹ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. Human Resource Management, 7th Edition. Pearson Education, 2008, p. 33

² Lengnick-Hall, M., and Lengnick-Hall, C. Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, p. 3

³ Niedrīte, V. Intelektuālo organizāciju vadīšana mainīgā vidē. Latvijas Universitātes raksti. Vadības zinātne. 660. sēj., 2003, 215.-223. lpp.

⁴ Bounfour, A. & Edvinsson, L. A Public Policy Perspective on Intellectual Capital. In Marr B. (Editor) Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights Into Management, Measurement, and Reporting. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005, p. 173

Intelektuālā darba raksturojums atšķiras no fiziskā darba. P. Drakers (*P.F. Drucker*) norāda uz sešiem faktoriem, kas nosaka intelektuālā darbinieka darba ražīgumu¹:

- darbiniekiem jāizprot dotā uzdevuma būtība un sasniedzamie mērķi, lai varētu izvēlēties atbilstošāko rīcību;
- intelektuāliem darbiniekiem pašiem sevi jāvada, un tādēļ viņiem nepieciešama neatkarība darba režīma un paņēmieni izvēlē;
- inovatīvai darbībai jābūt intelektuālā darba sastāvdaļai, tai jābūt uzdevumos un darbinieka atbildībā;
- intelektuālais darbs ietver nepieciešamību pastāvīgi mācīties, kā arī mācīt citus;
- intelektuālā darbinieka darba ražīguma novērtēšanā kvantitatīvie rādītāji nav svarīgākie, arvien lielāku nozīmi iegūst padarītā darba kvalitāte;
- intelektuālais darbinieks jāuzlūko nevis kā izmaksu radītājs, bet gan kā organizācijas kapitāls un jārada tādi darba apstākļi, lai viņš izvēlētos strādāt tieši šajā organizācijā.

Atbilstoši intelektuālā darbinieka organizācijas un darbības vides prasībām minētajiem faktoriem var būt atšķirīga ietekme un realizācijas iespējas. Ņemot vērā to, ka publiskās pārvaldes lēmumi tiek pieņemti un pakalpojumi veikti atbilstoši politiski administratīvās sistēmas noteiktajiem ierobežojumiem un prioritātēm², autors uzskata, ka nozīmīgākie valsts pārvaldes intelektuālo darbinieku darba ražīgumu ietekmējošie faktori ir darbinieku izpratne par dotā uzdevuma būtību un sasniedzamajiem mērķiem; iespēja piedalīties un sniegt intelektuālo ieguldījumu kā sava darba, tā arī visas organizācijas vadīšanas procesos; iespēja pastāvīgi mācīties un attīstīties; kvalitatīvo darba vērtēšanas metožu izvēle; motivējoši un radošu darba atmosfēru veicinoši darba apstākļi un organizācijas iekšējā kultūra.

Atšķirīgās pieejas stratēģiskās cilvēkresursu vadības realizācijā raksturo dalījums „stingrās” (*hard*) un „elastīgās” (*soft*) cilvēkresursu vadības modeļos, kuru īpatnības atspoguļojas cilvēkresursu vadības elementu „cilvēki” vai „resursi” prioritātē.^{3,4}

„Stingrā” cilvēkresursu vadība jeb t.s. Mičiganas modelis uzsver „resursu” aspektu un piešķir izšķirošu nozīmi cilvēkresursu politiku, sistēmu un aktivitāšu ciešai integrēšanai

¹ Drucker, P.F. Management Challenges for the 21st Century. Amsterdam: Elsevier Science & Technology, 2007, p. 142

² Vanags, E. Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā. – Rīga: Latvijas Statistika institūts, 2007, 6.lpp.

³ Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. Managing and measuring employee performance. Kogan Page Publishers, 2006, p. 35

⁴ Bach, S. Managing human resources: personnel management in transition, 4th Edition. Wiley-Blackwell, 2005, p. 5

organizācijas biznesa stratēģijā.¹ No šī skatupunkta raugoties, cilvēks tiek uztvers kā pasīvs, ar nepieciešamajām iemaņām apveltīts resurss, kas piegādāts par atbilstošu cenu, nevis radošās enerģijas avots.² Saskaņā ar šo modeli darbinieku atlase, novērtēšana, attīstīšana un atalgošana tiek veikta organizācijas veiktspējas nostiprināšanai,³ tādējādi pakārtojot cilvēkresursu attīstības pasākumus visas organizācijas stratēģiskajiem mērķiem.⁴

„Elastīgā” cilvēkresursu vadība jeb t.s. Hārvardas modelis sakņojas cilvēku savstarpējo attiecību skolas atziņās un uzsvēr komunikācijas, komandas darba un individuālo talantu izmantošanas nozīmi.⁵ Atzīstot cilvēkresursu politikas saistību ar organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, modeļa autori koncentrējas uz to, lai uzlūkotu darbiniekus kā vērtīgus aktīvus un konkurētspējas avotus, izmantojot viņu piesaisti organizācijai, piemērošanās spēju, augsti attīstītās iemaņas un veiktspēju. Darbinieki ir proaktīvi, nevis pasīvi ieguldījumi organizācijas biznesa procesos, kas ir spējīgi attīstīties un ir uzticami sadarbības partneri.⁶

Kaut arī gan „stingrās”, gan arī „elastīgās” cilvēkresursu vadības modeļos tiek uzsvērta darbinieku nozīme organizācijas stratēģijas realizēšanā, tomēr šiem komponentiem tiek piešķirta atšķirīga vērtība. Vairums organizāciju retorikā definē darbiniekus „kā mūsu vislielāko vērtību”, kas ir cienīgi tikt mācīti un attīstīti, tomēr realitātē organizācijas vajadzības bieži vien prevalē pār individuālajām.⁷

Cilvēkresursu vadība var sekmēt organizāciju stratēģiskās vadīšanas procesu, palīdzot tām plānot un realizējot reorganizācijas, attīstot nepieciešamā personāla plānošanas metodes un saistot darbības novērtējumu ar misijas izpildi. Tomēr, lai šāds modelis darbotos, cilvēkresursu vadībai pilnībā jāiekļaujas stratēģiskās plānošanas procesā, nevis tikai beigu fāzē, atbalstot jau izveidota plāna ieviešanu. Pirmkārt, organizācijas augstākās vadības un personāla vadības attiecībās jābūt uzticībai un pašāvēībai, kas ne vienmēr novērojama starp politiski nozīmētu augstāko vadītāju un karjeras civildienesta ierēdni.⁸ Otrkārt, personālvadības struktūrvienību vadītājiem jābūt kompetentiem ne tikai personāla vadības

¹ Hendry, C., Pettigrew, A. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1990, pp. 17-44

² Legge, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan, 2005, p. 66-67

³ Fombrun, C.J., Tichy, M.M. and Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley, 1999, p. 41

⁴ Gubbins, M. C., Garavan, T. N. Studying HRD Practitioners: A Social Capital Model. *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 2, June 2005, pp. 189-218

⁵ Poole, M. & Mansfield, R. Managers' attitudes to Human Resource Management: Rhetoric and Reality. In P. Blyton and P. Turnbull (eds), *Reassessing Human Resource Management*, London: Sage, 1994, pp. 200-214

⁶ Legge, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan, 2005, p. 66-67

⁷ Gratton, L., Hailey, V.H., Stiles P. *Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality*. Oxford University Press, 1999, p. 57

⁸ Ban, C. The changing role of the Human Resource Office. In Stephen E. Condrey (Editor) *Handbook of Human Resources Management in Government*, 2nd Edition. Jossey-Bass, 2005, p. 25

sistēmu administrēšanā, bet arī personāla nepieciešamo kompetenču ekspertīzē, organizāciju attīstībā, pārmaiņu vadībā, darbinieku motivēšanā un citos vadībzinātnes jautājumos.¹ Kā viens no būtiskākajiem aspektiem šeit jāmin snieguma vērtēšana, kas ietilpst plašākajā jēdzienā "snieguma pārvaldība".

1.2. Novērtēšanas ietekme uz darbinieku sniegumu, motivāciju un izaugsmi

Darbinieku snieguma rezultātu novērtēšana ir sistemātisks process, kurā tiek vērtēta personas darbība un tās rezultāti noteiktā laika posmā, identificējot darba mērķus un kompetences, kurām jāpievērš lielāka uzmanība, kā arī tiek definēti mērķi, uzdevumi un attīstības vajadzības nākotnei. Tā ir sistemātiska informācijas vākšana par darbinieku veikumu un viņa potenciālu attīstīties un mācīties.

Izšķir divus novērtēšanas veidus – darbības vērtējums (iepriekšējā laika, parasti viena gada, snieguma izvērtējums) un potenciāla vērtējums (tiek vērtēts darbinieka potenciāls nākotnes, parasti pieciem gadiem, uzdevumu veikšanai).²

Svarīgs posms snieguma pārskata ciklā ir darba snieguma un sasniegto rezultātu novērtēšana. Beidzoties pārskata periodam, padarītais darbs tiek salīdzināts ar plānoto. Tiek pārrunāti vislabāk padarītie darbi un veiksmes cēloņi, kā arī vissliktāk paveiktais. Būtiski ir pārrunāt galvenās kļūdas un traucēkļus darbā, atklāt to cēloņus un novēršanas iespējas. Mācību mērķu sakarība ar darba analīzes, darbinieka snieguma vērtēšanas rezultātiem ir viens no svarīgākajiem mācību sistēmas veiksmīgas funkcionēšanas nosacījumiem.

Var izšķirt trīs snieguma vērtēšanas mērķu pamatgrupas:

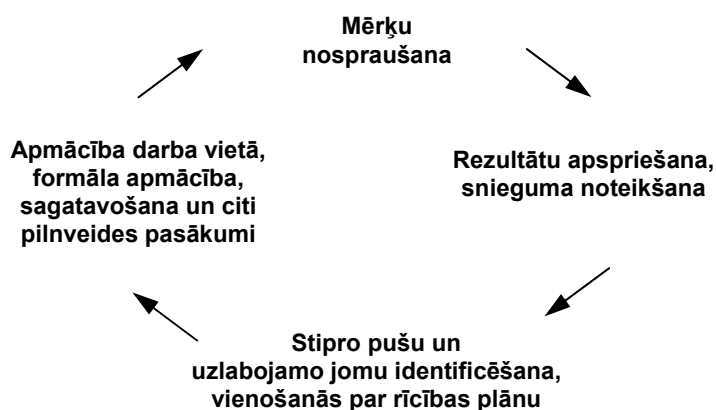
- līdzšinējā snieguma novērtējums – vadītāji ar darbiniekiem pārrunā progresu pašreizējā amatā, stiprās puses un jomas, kurās nepieciešama pilnveide, ar nolūku uzlabot pašreizējo sniegumu;
- iespēju novērtējums – vadītāji ar darbiniekiem pārrunā virzības iespējas, darba veidus, kam viņi varētu būt piemēroti nākotnē, un kā to panākt, identificējot pilnveides vajadzības;
- atlīdzības izvērtējums – šie pasākumi parasti ir nošķirti no vērtēšanas sistēmas, bet lēmumus par atlīdzību, piemēram, samaksu, papildlabumiem, paaugstinājumu, un pašpiepildījumu, palīdz pieņemt informācija, ko sniedz snieguma vērtējums.

Darba rezultātu novērtēšanas process nav iedomājams bez rūpīgas un mērķtiecīgas snieguma vadīšanas. Ar snieguma vadīšanu saprot sistemātisku darba uzdevumu un mērķu

¹ Tompkins, J. "Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues." Public Personnel Management, 2002, 31(1), pp. 95–110

² Vorončuka I. Personālvadība : teorija un prakse. – R.: Latvijas Universitāte, 2003., 271.lpp

nospraušanu, iesaistot visus darbiniekus un analizējot sasniegumus ar mērķi uzlabot organizācijas produktivitāti un motivēt labākos darbiniekus. Mūsdienās lielākā daļa snieguma vērtēšanas shēmu izmanto tādu snieguma pārskata ciklu, kāds parādīts 1.1.attēlā.



1.1.attēls. Snieguma pārskata cikls

Avots: I.Martin M. and Jackson T. Personnel practice: People and organisations. 3rd ed. – London, CIPD Publishing, 2002, 181.lpp

Jebkura darba izpildes vērtējuma pamatā ir mērķu izvirzīšana. Tendence akcentēt snieguma vērtēšanā uz rezultātiem orientētu pieeju izraisījusi to, ka mērķu nospraušana ir kļuvusi par galveno jautājumu. Mērķi var būt saistīti gan ar konkrētu rezultātu sasniegšanu, gan ar ieguldījumu organizācijas kopīgo mērķu sasniegšanā. Mērķi var skart arī personīgās izaugsmes un zināšanu apguves jomu.

Vadītājam jāņēmēģina vienoties jeb saskaņot mērķus nākamajam periodam ar savu personālu. Mērķiem jābūt konkrētiem (skaidriem un noteiktiem), izmērāmiem (t.i., nosakāms termiņš darba kvalitātei, kvantitātei, naudas resursi un standarti), sasniedzamiem (reāli izpildāmiem), atbilstošiem uzņēmuma vispārīgiem mērķiem un ierobežotiem laikā (ar sākuma un beigu termiņu un, vēlams, arī starpposmu atskaites termiņu).¹

Jā vērtēšana ir organizēta prasmīgi, ieguvējs no tās ir gan konkrēts darbinieks, gan pati organizācija. Galvenais ieguvums no snieguma vērtēšanas ir personāla darba snieguma uzlabojums, kas nodrošina iestādes funkciju efektīvāku īstenošanu. Vienlaikus tiek arī radīta iespēja precīzi definēt mācību vajadzības, veikt personāla plānošanu un izvērtēt struktūrvienību potenciālu, tādējādi ieviešot lielāku skaidrību un kārtību iestādes darba organizācijā un pienākumu sadalījumā. Rodas precīzāks priekšstats par mācību efektivitāti un iespēja plānot mācību izdevumus (skat. 1.1.tabulu).

¹ Shahin A., Mahbod M. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 No. 3, 2007, pp. 226-240

Ieguvumi no snieguma vērtēšanas

Organizācijai	Indivīdam
Labāka informētība par uzņēmuma mērķiem	Lielāka izpratne par stratēģiskiem mērķiem un savu lomu organizācijas panākumu gūšanā
Darba rezultātu uzlabošanās un tādēļ arī labāki kopējie uzņēmuma darbības rādītāji, piemēram, paaugstinoties produktivitātei vai klientu apkalpošanai	Augstāka motivācija Lielāka apmierinātība ar darbu
Potenciāla identificēšana, kas palīdz pēctecības plānošanā	Potenciāla attīstīšana Lielāka skaidrība karjeras plānošanā
Apmācības nodrošināšana vai pilnveides pasākumi atbilst identificētām vajadzībām nevis notiek impulsīvi vai pēc principa "kas pirmais brauc, tas pirmais maļ"	Paaugstinās spēja sasniegt individuālos mērķus, kā arī plašāka mēroga – departamenta vai uzņēmuma - mērķus
Jaunu vai nesen paaugstinātu darbinieku atlases kritēriju efektivitātes novērtējums	Iespēja darīt zināmus savus centienus (godkārtīgos mērķus)
Objektīvāka atlīdzības sadale	Labāka izpratne par saistību starp pūliņiem, sniegumu un atlīdzību
Samazinās personāla mainība	Drošība par darbu

Avots: I.Martin M. and Jackson T. Personnel practice: People and organisations. 3rd ed. – London, CIPD Publishing, 2002, 184.lpp.

Svarīgs ieguvums ir arī tas, ka darba snieguma analīze ļauj konstatēt esošās un potenciālās problēmas iestādē, kā arī rada patiesāku priekšstatu par personāla mainības iemesliem. Ieguvēji ir arī struktūrvienību vadītāji. Darba snieguma novērtēšana rada iespēju uzlabot komunikāciju ar padotībā esošiem darbiniekiem, kā arī pārrunāt gan īstermiņa, gan ilgtermiņa mērķus darba pienākumu izpildē, tādējādi veicinot un attīstot uz mērķiem orientētu domāšanu un paplašinot darbinieku izpratni par viņu lomu un misiju valsts pārvaldē. Atgriezeniskā saikne par darba izpildes kvalitāti un darbam nepieciešamo īpašību attīstības līmeni ļauj precīzāk definēt mācību vajadzības un rada iespēju plānot darbinieku karjeru. Darbiniekam darba izpildes analīze ir iespēja izteikt savu viedokli par darbu, par faktoriem, kas veicina vai kavē darba izpildi, vienlaikus pārdomājot sava darba mērķus un iespējamo karjeras attīstību. Savu stipro un vājo pušu apzināšanās ir būtisks nosacījums darba izpildes kvalitātes paaugstināšanai. Darba snieguma vērtēšana veicina ikviena darbinieka personību un apzinātu iesaistīšanos ne tikai konkrētu uzdevumu izpildē, bet arī iestādes darbības plānošanā.

Raksturīga tendence snieguma vērtēšanā ir visu ieinteresēto pušu iesaistīšana vērtēšanas procesā. Nosaukums "360° vērtējuma modelis" ir cēlies no apļa, kas veidojas ap attiecīgo darbinieku, kurš atrodas vērtētāju vidū: darbinieku vērtē viņa tiešais vadītājs, citi saistītie vadītāji, kolēģi, padotie un klienti. Šī metode pēta tos faktorus un kompetences, kas

nosaka veiksmīgu darba izpildi: zināšanas, prasmes, motivācija, attieksmes u.c.¹ Vērtēšanas modelis palīdz veidot uzticību, nostiprināt vēlamu uzvedību, precizēt problēmas, uzlabot pašapziņu, sniegt atzīšanu un, visbeidzot, uzlabot darbības rezultātus.² Šis vērtējums prasa speciālu apmācību un samērā ilgu ievadprocesu, kurā visiem tiek izskaidroti vērtēšanas kritēriji, metodes un rezultātu izmantošanas iespējas. Pastāv liela daudzveidība, kā šo modeli pielietot. Iespējams novērtēšanā ietvert visus interesentus, kas sniedz vērtējumu par darbinieka sniegumu, var izmantot sistēmu, kur atsauksmes tiek saņemtas tikai no atsevišķi izvēlētiem interesentiem. Viena no šīs metodes priekšrocībām ir viedokļu daudzveidība, kas tiek asociēta ar objektivitāti. Tomēr autors uzskata, ka šīs metodes pilnvērtīgu izmantošanu valsts pārvaldē apgrūtinā valsts pārvaldes iestāžu interesentu daudzveidība, neiespējamība viennozīmīgi definēt organizāciju klientus, kā arī politiskās vadības un ar to saistīto mērķu un prioritāšu mainība, kā rezultātā pastāv subjektīva novērtējuma risks.

Lai panāktu darbinieku ieinteresētību novērtēšanā, mazinātu viņu pretestību, nozīmīgs ir snieguma vērtējuma motivējošais aspekts. 1.2.tabulā atainotais modelis piedāvā veidu, kā izmantojot snieguma vērtēšanu, apmierināt ar darbinieku motivāciju saistītās vajadzības.

1.2.tabula

Snieguma vērtējums un darbinieka motivācija

Faktori	Kā snieguma vērtēšana var apmierināt šīs vajadzības
Vajadzība saskatīt jēgu	Skaidra saistība starp individuāliem uzdevumiem un organizācijas mērķiem
Vajadzība pēc kontroles	Padotais un vadītājs kopīgi izskata turpmāko uzdevumu prioritātes un mērķus
Vajadzība pēc pozitīva stimula	Nodrošinot efektīvu atgriezenisko saiti no vadītāja uz padoto
Darbības veido attieksmi un uzskatus	Snieguma vērtēšana kā sākumpunkts lēmumiem par turpmākām darbībām, kas ietver augstākas vadības apņemšanos sekmēt indivīda pilnveidi.

Avots: Hale R. and Whitlam P. Target Setting and Goal Achievement. – London: Kogan Page Publishers, 1999, 18.lpp.

Darbinieku rīcības, kas nodrošina izcilu darba izpildi un sekmē organizācijas stratēģijas realizāciju un mērķu sasniegšanu, identificēšanai un veicināšanai var izmantot kompetenču pieeju. Izšķir organizācijas kompetenci un darbinieku kompetences.

Organizācijas kompetence ir spēja risināt uzdevumus specifiskā nozarē, izmantojot uzkrātās zināšanas un pieredzi, kas iemiesojas darbiniekos, procesos, infrastruktūrā, kultūrā,

¹ Frieswick K. Truth and Consequences: Why tough "360" reviews and employee ranking are gaining fans. CFO Magazine, Vol.17, No.7. June 2001, http://www.cfo.com/article.cfm/2996206/c_3046506?f=magazine_featured (skatīts 15.12.2007.)

² Cummings, T. G., Worley, C. G. Organization development & change, 9th Edition. – Cengage Learning, 2008, p. 432

vērtībās un attiecībās.¹ Organizācijas kompetences nodrošina organizācijas misijas mērķtiecīgu piepildījumu, maksimāli lietderīgi izmantojot organizācijā esošos resursus. Organizācijas kompetences veidojas caur struktūrvienību un konkrētu darbinieku ieguldījumu organizācijā ar mērķi nodrošināt vienotu biznesa mērķu izpildi. Organizācijas kompetences vērtē un izmanto darbības mērķu izpildē, darbinieku atlasē un novērtēšanā, karjeras un pēctecības plānošanā, kā arī darbinieku mācībās un attīstībā, amatu aprakstos, jaunu procesu ieviešanā, atalgojuma sistēmā.

Lai efektīvāk izmantotu katra darbinieka pieredzi, zināšanas un spējas, tiek noteiktas darbinieku kompetences – rīcības aprakstos izteikti rādītāji, kas raksturo darbinieku prasmes, uzvedību un attieksmi. Tātad darbinieku kompetence ir spēja pielietot specifiskas zināšanas, iemaņas, pieredzi, atziņas un sociālās saites, lai sekmīgi risinātu noteiktus uzdevumus, kā arī apgūt nākotnē nepieciešamās zināšanas un prasmes.² Kompetenču pieejas ietvaros, salīdzinot ar tradicionālo personāla vadību, svarīgāks par formāli definētajiem darba pienākumiem, kas atspoguļoti amata aprakstos, ir cilvēka spējas, prasmes, rīcība un profesionālās zināšanas, kas tiek izmantotas sekmīgai vai izcilai darba izpildei.^{3;4}

Kompetences ir indivīdu raksturojoši mērāmi faktori, kas cēloņsakarīgi saistīti ar darba izpildes kvalitāti. Tās izpaužas cilvēka rīcībā, attieksmēs un domāšanā, ilglaicīgi ietekmējot vai nosakot tā uzvedību.⁵ Kompetences ietver zināšanas, prasmes, pieredzi un attieksmi, motīvus un vērtības, paštēlu un personības īpašības. Kompetence ir arī spēja demonstrēt zināšanu un prasmes pielietošanu, lai sasniegtu nepieciešamos darba rezultātus. Tā ir spēja atbilst prasībām ne tikai klasē vai eksāmenā, bet spēja darboties reālā darba vidē ar visām tai piemītošajām variācijām, attiecībām, konfliktiem u.c.⁶ Personības īpašībām papildus tehniskajai kompetencei ir nozīmīga loma organizācijas un individualitātes pielāgošanās procesā.⁷

Savukārt kompetenču modelis ir konkrētam amatam vai amatu grupai būtisko kompetenču uzskaitījums ar katrai kompetencei definētu minimālo un vēlamā līmeni, kā arī definētu kompetenču savstarpējo nozīmību konkrētajam amatam. Tas ir lomas būtisko un

¹ Merholz P., Schauer B., Wilkens T., Verba D. Subject to Change: Creating Great Products and Services for an Uncertain World. – O'Reilly, 2008, p. 119

² Lane, L.M., Wolf, J.F. and Colleen Woodard C. Reassessing the Human Resource Crisis in the Public Service, 1987-2002. The American Review of Public Administration, Vol. 33, No. 2, June 2003, pp. 123-145

³ Kompetences valsts pārvaldē. Rīga: Valsts kanceleja, 2007., 8.lpp.

⁴ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LR Ministru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 16.lpp.

⁵ Vintiša K. Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstība. Referāts konferencē "Valsts pārvaldes aktuālās problēmas" 2004.gada 10.novembrī, Rīgā.

⁶ Kvalitātes vadības sistēmu ieviešana uzņēmumos. SIA "Latvijas Standarts", http://www.lvs.lv/lv/edu/edu_EP.html (skatīts 15.01.2006.)

⁷ Kim, P.S. How to attract and retain the best in government. International Review of Administrative Sciences, 74 (2008); pp. 637-652

nepieciešamo kompetenču (personības īpašību, spēju, prasmes, iemaņu, zināšanu) uzskaitījums un apraksts, kas definē katras kompetences vēlamu līmeni, kas nepieciešamas noteikto uzdevumu sekmīgai veikšanai.¹

Kompetenču sistēma ietver trīs līmeņu kompetences: vispārīgās, funkcionālās un nozares (specifiskās) kompetences. Vispārējās kompetences nosaka prasības un apraksta vēlamu rīcību, kas tiek sagaidīta no visiem valsts pārvaldē strādājošajiem, piemēram, ētiskums un lojalitāte, orientācija uz klientu, attīstība un izaugsme.²

Funkcionālās kompetences nepieciešamas darbiniekiem atkarībā no viņu amata funkcionalitātes un tiek izdalītas 5 amatu grupās:

1. rīcībpolitikas veidotāji, kas plāno un izstrādā rīcībpolitiku;
2. rīcībpolitikas ieviesēji, kas ievieš politikas dokumentos un normatīvajos aktos noteikto valsts politiku;
3. atbalsta funkciju amati, kas nodrošina iestādes tehnisku darbību;
4. dažādu līmeņu vadītāji, kas administratīvi vada iestādi vai struktūrvienību;
5. fiziskā un kvalificētā darba strādnieki.

Konkrētās nozares (jomas) jeb t.s. specifiskās kompetences izstrādā katra iestāde patstāvīgi, atbilstoši nozares, jomas vai profesijas specifikai. Kompetenču modeli iestādes var modificēt atbilstoši to vajadzībām un mērķiem.

Organizācijas cilvēkresursu vadības struktūrvienību rīcībā ir dažādas metodes kompetenču modeļa izveidošanai. Neatkarīgi no izvēlētās metodes, kompetenču aprakstīšana notiek pēc šādiem pamatprincipiem:

- tiek identificēti kritiskie uzvedības aspekti – efektīva/neefektīva rīcība;
- šie aspekti tiek analizēti un tiek meklētas kopīgās iezīmes;
- rīcības apraksti ar kopīgām iezīmēm tiek apvienoti, veidojot kompetences;
- tiek izraudzīts kompetences nosaukums, kas visprecīzāk raksturo attiecīgo rīcības aprakstu kopumu.³

Savukārt izveidotais kompetenču modelis dod pamatojumu darbinieku meklēšanai, atlasei, mācībām un attīstībai konkrētajā amata vietā.

Cilvēkresursu sagatavošanas noteikšanas process sākas ar darbinieku kompetenču noteikšanu, kas nepieciešamas organizācijas stratēģiski nozīmīgo procesu realizācijai. Stratēģiskās amatu saimes ir pozīcijas, kurās darbiniekiem ar viņu kompetencēm ir vislielākā

¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston: Harvard Business School Press, 2004, 231.lpp.

² Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LRMinistru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 18.lpp.

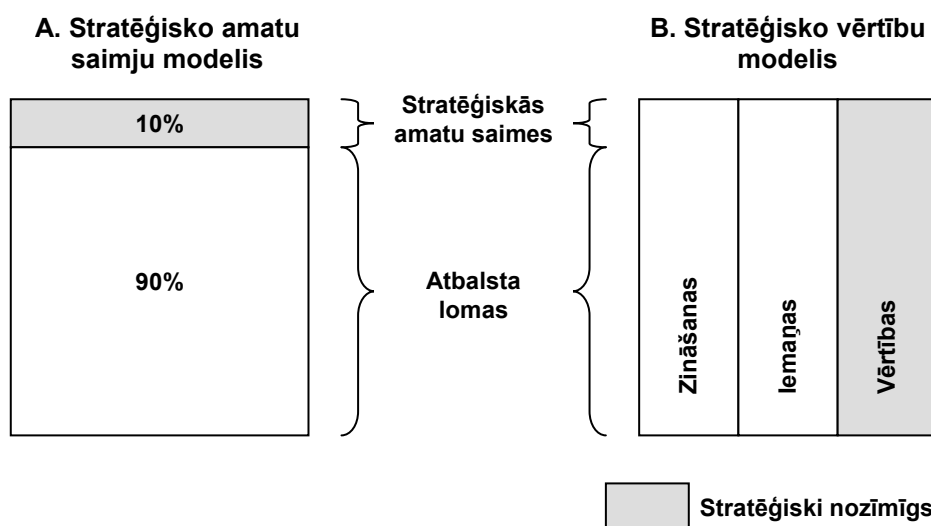
³ Kompetences valsts pārvaldē. Rīga: Valsts kanceleja, 2007., 9.lpp.

ietekme uz šo kritisko iekšējo procesu uzlabošanu. Kompetenču vajadzību apzināšana un kompetenču apraksti dod šo amatu būtiskākās detaļas. Novērtēšanas process ietver gan darba izpildes novērtējumu, dodot iespēju izvērtēt kvalitāti, kvantitāti un darba intensitāti, gan potenciāla novērtējumu, dodot iespēju izvērtēt darbinieku sagatavotības līmeni turpmākai izaugsmei. Novērtēšana parāda organizācijas esošās spējas katrā no amatu saimēm atbilstoši kompetenču aprakstam. Neatbilstība starp definētajām prasībām un esošajām spējām norāda uz trūkumiem organizācijas cilvēkresursu sagatavotībā. Šo trūkumu novēršana ir viens no cilvēkresursu attīstības programmu svarīgākajiem uzdevumiem.

Visi amati ir nozīmīgi organizācijai, pretējā gadījumā tie netiktu izveidoti, un darbiniekiem netiktu maksāta alga. (Šeit netiek aplūkoti gadījumi, kad kādu subjektīvu apsvērumu dēļ štati tiek mākslīgi palielināti.) Kaut arī vadītājiem jānodrošina ikviena organizācijas darbinieka potenciāla paaugstināšana, viņiem jāsaprot, ka dažiem amatiem ir ievērojami lielāka ietekme uz stratēģiju nekā citiem. Stratēģiskās amatu saimes apvieno pozīcijas, kurās darbiniekiem ar viņu kompetencēm ir vislielākā ietekme uz kritisko iekšējo procesu uzlabošanu. Tādējādi organizācijas panākumi stratēģijas realizācijā var būt atkarīgi no tā, cik precīzi ir identificētas stratēģiskās amatu saimes un kā tiek attīstītas tajās iesaistīto darbinieku kompetences.

Organizāciju stratēģiju veidošanā būtiska uzmanība tiek pievērsta cilvēkresursu attīstības programmas (piesaistīšana, mācības un karjeras attīstība) izstrādei – tā veido organizācijas cilvēkresursu kapitālu. Bez piesaistes organizācijas stratēģijai vairums cilvēkresursu attīstības programmu mēģina apmierināt visu darbinieku vajadzības, tādējādi nepietiekami investē to darbinieku attīstībā, kuru darbs ir organizācijai stratēģiski nozīmīgs. Taču koncentrējot izmaksas un attīstības programmas uz salīdzinoši nelielu darbinieku skaitu stratēģiski svarīgākajās amatu saimēs (parasti mazāk nekā 10% no darbinieku kopskaita), organizācija spēj veikt izrāvienu ātrāk un ar mazākiem izdevumiem.

1.2.attēlā parādītas divas pieejas cilvēkresursu kapitāla stratēģiskajā attīstībā.



1.2.attēls. Cilvēkresursu kapitāla stratēģiskās attīstības modeļi

Avots: Kaplan, R.S., Norton, D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* – Boston: Harvard Business School Press, 2004, 235.lpp.

Stratēģisko amatu saimju modelī organizācija koncentrē cilvēkresursu attīstības programmas nedaudziem kritiskiem amatiem, kuriem ir nozīmīgākā ietekme uz stratēģijas izpildi. Šī koncentrācija nodrošina darbību strauju norisi un līdzekļu racionālu izlietojumu. Tomēr šī pieeja nozīmē to, ka līdz pat 90% no darbiniekiem ir "ne-stratēģiski", un organizācija var būt ignorējusi viņu pamatotās attīstības vajadzības. Stratēģisko vērtību modeļa pamatā ir premisa, ka stratēģisks ir ikviena darbinieka amats – stratēģija satur vērtības un prioritātes, kas var tikt iekļautas katra darbinieka mērķos un rīcībā.

Būtībā abas šīs pieejas ir pamatotas un nepieciešamas, lai organizācija gūtu panākumus stratēģijas ieviešanā, abas atbilst mērķa grupas nosacījumiem un var tikt sekmīgi pielietotas praksē. Progress kompetenču neatbilstības novēršanā stratēģiskajās amatu saimēs var būt nozīmīgs ieguldījums organizācijas cilvēkresursu sagatavošanas paaugstināšanā. Savukārt stratēģisko vērtību modelis nodrošina pamatu uzlabotai veikspējas pārvaldības programmai un mērķu uzstādīšanu pārējiem organizācijas darbiniekiem.

Personāla novērtēšana ir cieši saistīta ar darbinieku turpmāko attīstību. Izvērtējot darbinieka sniegumu iepriekšējā periodā var konstatēt jomas, kurās nepieciešami uzlabojumi, savukārt potenciāla vērtējums ļauj identificēt tās kompetences, kurām varētu būt izšķiroša nozīme darbinieka turpmākās karjeras veiksmīgā veidošanā.

1.3. Zināšanu pārvaldība un personāla mācību vajadzību noteikšana

Reti kurš darbinieks, strādājot noteiktā amatā, uzrāda vienādi labus rezultātus visās amatam noteiktajās kompetencēs, tāpēc jomās, kur vērtējums ir zemāks, darbiniekam zināšanas un prasmes ir jāuzlabo ar mācību palīdzību. Darbinieku mācības un attīstība ir

jautājums, kas ir aktuāls katrai organizācijai, vai tas ir valsts civildienests, uzņēmums ar tūkstošiem strādājošo vai neliela firma. Mācību daudzums un kvalitāte dažādās organizācijās ļoti atšķiras. Bieži vien mācības tiek organizētas kādam konkrētam mērķim vai nejauši, un notiek bez plāna un nesistemātiski. Citos gadījumos tiek izmantota metodiska pieeju darbinieku apmācībai un attīstībai, kad vispirms tiek noskaidrotas mācību vajadzības, tad plānotas nodarbības un, visbeidzot, tiek izvērtēti mācību rezultāti.

Lai maksimāli precīzi noteiktu organizācijas personāla mācību vajadzības, būtiski ir izprast to rašanās cēloņus. Mācību vajadzību rašanās cēloņus var iedalīt divās grupās:

1. mācību vajadzības rodas, jo mainās organizācijas ārējā vide;
2. mācību vajadzības rodas, jo cilvēku darbs un karjera attīstās.

Izmaiņas ir pastāvīgas, tās ietekmē vidi, kurā darbojas organizācija, kā arī notiek pašās organizācijās. Tās ietekmē arī darbiniekus, tiem jāspēj adaptēties jaunajos apstākļos, jāapgūst jaunas iemaņas, jāpārvar dažādas grūtības, jāiegūst jauna pieredze un jāveido jaunas attiecības. Mācības dod papildu spēju katram indivīdam mainīties un attīstīties. Aplūkosim izmaiņu sfēras, kas ietekmē korporatīvo vidi, saistībā ar mācībām un attīstību.

Politiskās izmaiņas radījušas nepieciešamību pēc plašām vadības iemaņām visos publiskās pārvaldes līmeņos. Piemēram, lai nodrošinātu Latvijas Valsts pārvaldes reformas sekmīgu norisi, tika plānotas ierēdņu mācību programmas prasmju paaugstināšanai politikas veidošanā un ietekmes analīzē, stratēģiskajā, uz rezultātu sasniegšanu vērstajā plānošanā, administratīvā procesa piemērošanā, programmu izmaksu aprēķināšanā, darbības rezultatīvo rādītāju plānošanā, pakalpojumu sistēmas izveidošanā un vadībā, kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā, personāla vadīšanā, publiskās pārvaldes ētikā, sabiedrisko attiecību veidošanā un pārmaiņu vadībā, mērķorientētu projektu plānošanā un vadīšanā, kā arī citās jomās.¹

Ekonomiskie apstākļi deviņdesmito gadu sākumā spieda daudzus uzņēmumus restrukturizēties, tādā veidā atlaižot vadības līmeni, slēdzot ražošanu un zaudējot pieredzējušus darbiniekus. Atlikušā personāla atbildības palielināšanās un pieredzējušu darbinieku trūkums pastiprināja vajadzību pēc plašākām prasmēm, īpaši vadības un uzraudzības jomās.

Arī izmaiņas sociālajā sfērā radījušas mācību vajadzības. Piemēram, ārzemju ceļojumi un iespējas izbaudīt augsta līmeņa klientu apkalpošanu ir iemesls prasību pieaugumam pret klientu servisu mājās un rada mācību vajadzības pēc iemaņām klientu apkalpošanas servisā.

Tehnoloģiskās izmaiņas mūsdienu sabiedrībā ir straujas un ļoti nozīmīgas. Tās rada mācību vajadzības datorzinībās, modernajās tehniskajās zināšanās, un jaunie darba paņēmieni

¹ Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006.gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 2001.gada 10.jūlija sēdē, prot. nr.32 34.§)

kļūst plaši izplatīti un nozīmīgi. Tehnoloģijas veicina arī jaunu paņēmieni ieviešanu un izmantošanu mācību procesā.

Pastāvīgi mainās tiesību akti, un mācību organizētāji uzmanīgi seko tiem, veidojot atbilstošus mācību kursus. Starptautiskās integrācijas procesu ietekme uz nacionālo likumdošanu, nodarbinātības jautājumi, atbildība par produktu un pakalpojumu kvalitāti, patērētāju tiesības un finanšu pakalpojumu regulācija ir tikai daži piemēri, kur likumdošanas izmaiņas rada mācību vajadzības.

Šīs izmaiņas ievadīja jaunus produktus, pakalpojumus un nepieciešamās kvalitātes standartus, kas savukārt prasīja jaunas prasmes un iemaņas. Organizācijas, kas, strauji reaģējot uz šīm izmaiņām, apmācīja savus darbiniekus, ieguva priekšrocības pār saviem konkurentiem.

Individuālās mācību vajadzības tieši vai netieši arī rodas kā ārējo izmaiņu rezultāts. Pat šķietami nenotiekot ārējām izmaiņām, mācību vajadzības radīsies tiem darbiniekiem, kas organizācijā ir jauni, kas grib izvirzīties, mainīt nodarbošanos, kā arī paredzamās rotācijas vai atbrīvošanas dēļ. Iesācējiem ir nepieciešama ievadapmācība, līdzīgas mācības ir nepieciešamas visiem darbiniekiem, kas organizācijā tiek pārcelti citā darbā. Piemēram, darbiniekiem, kam rotācijas vai pārcelšanas rezultātā mainījušie darba pienākumi, vai arī kas tikuši pārcelti no citām struktūrvienībām, arī nepieciešams aklimatizācijas laiks jaunajā situācijā. Jaunu attiecību un pareizas saskarsmes veidošanu var veicināt komandas nostiprināšanas pasākumi un plānotas sabiedriskās aktivitātes.

Strādājošiem organizācijas darbiniekiem, kuru darba kvalitāte nav atbilstošā līmenī, nepieciešamas īpašas diagnosticējošas metodes. Problēma var slēpties nepietiekamās tehniskās iemaņās vai attieksmē, bet bieži vien var tikt atklāti arī citi faktori, kas nav saistīti ar mācību vajadzībām.

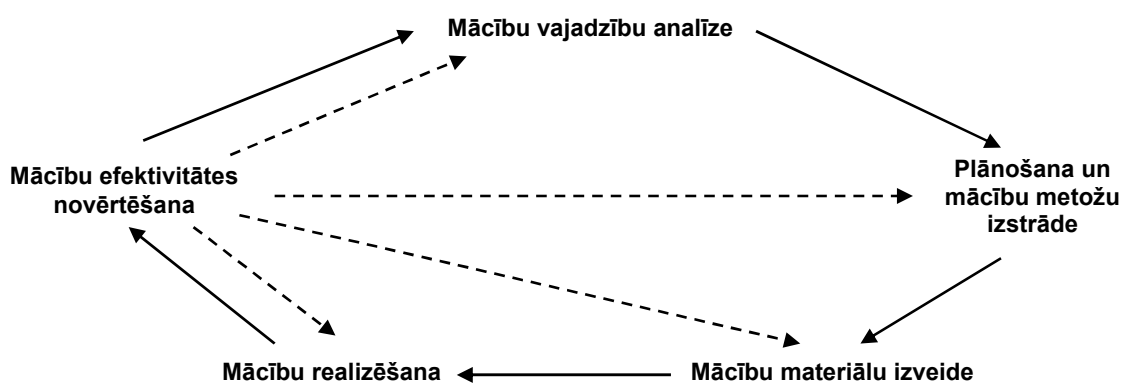
Paaugstināšana arī rada mācību vajadzības, diemžēl to ļoti bieži neapzinās. Ne vienmēr ir tā, ka labākais darbinieks var kļūt par efektīvu vadītāju, ka labākais tirgotājs ir gatavs pārvaldnieks un labākais skolotājs zina, kas jādara skolas direktoram. Iespējams, t.s. Pītera princips¹, kas saka, ka katrs savā izaugsmē sasniedz savu nekompetences līmeni, parāda atbilstošu mācību trūkumu, ko vairums darbinieku izjūt savā karjeras attīstībā.

Perspektīva darbinieka mācību un attīstības pamats var būt izaugsmes iespējas nākotnē. Šajā gadījumā tās iekļauj profesionālās kvalifikācijas ieguvī, rotāciju, nosūtīšanu darbā citā amatā tajā pašā vai citā struktūrvienībā vai organizācijā, darbu projektā, kā arī viena vai vairāku darbaudzinātāju piesaistīšanu no augstāko vadītāju vidus.

¹ Armstrong M. How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques & essential skills.– London: Kogan Page Publishers, 2004, p. 292

Organizācijas spējas nodrošināt plānveidīgas mācības un attīstību pamatā ir pareiza mācību vajadzību noteikšanas procedūra. Procedūras izvēle ir atkarīga no tā, kādā līmenī ir pētāma identificētā problēma: organizācijas līmenī, organizācijas darbības virziena/struktūrvienības līmenī, amata vai darbinieku grupas līmenī vai konkrētā darbinieka līmenī¹. Atbilstošā līmeņa izvēli nosaka konkrētie apstākļi. Piemēram, ja izmaiņas organizācijā ir ārējās vides izmaiņu rezultāts, problēma jārisina organizācijas līmenī. Savukārt, ja problēma ir noteiktu darbinieku prasmju attīstīšana, tad atbilstošā mērķauditorija ir tieši šī darbinieku grupa.

Organizācijas personāla mācību politika ir cilvēkresursu attīstības politikas sastāvdaļa. Tā ir cieši saistīta ar īsa, vidēja un ilgtermiņa biznesa plānu un ir būtisks posms klientu vajadzību apmierināšanā, organizācijas konkurētspējas nodrošināšanā un mērķu sasniegšanā. Plānveidīga pieeja mācību organizēšanai ir aktivitāšu loģiska secība, sākot ar politikas veidošanu un resursu nodrošināšanu, mācību vajadzību noskaidrošanu un atbilstošu nodarbību organizēšanu, un, visbeidzot, ar novērtēšanu. 1.3.attēlā parādīta minēto notikumu secība. Raksturīgi, ka novērtēšanai jābūt nepārtrauktam procesam, ja mācību produktu un izpildījumu nepieciešams attīstīt un pilnveidot.



1.3.attēls. Mācību cikls

Avots: Pont, T., *Developing effective training skills*. 3rd ed. – London, CIPD Publishing, 2003, p. 7

Mācību cikls sākas un beidzas ar mācību vajadzību analīzi. Mācību vajadzību noteikšana ir efektīva un rentabla mācību procesa neatņemama sastāvdaļa. Ja organizācija vēlas attaisnot tās mācību izdevumus, tai noteikti jāpanāk organizācijas vajadzību apmierināšana.

Mācību vajadzību izvērtēšana ļauj noskaidrot šādus būtiskus jautājumus:

- noteikt, kādas mācības ir nozīmīgas organizācijas personāla darbā;
- noteikt, kādas mācības uzlabos darbinieku sasniegumu rādītājus;

¹ Cole G.A. *Personnel and human resource management*. 5th ed. – London: Cengage Learning EMEA, 2002, p. 339

- noteikt, vai mācību rezultātā sagaidāms būtisks uzlabojums;
- atšķirt mācību vajadzības no organizatoriskām problēmām;
- piesaistīt sasniegumu rādītāju uzlabošanas organizācijas kopējiem mērķiem.¹

Lai noskaidrotu vajadzības, vispirms jāidentificē problēmu risināšanā ieinteresētās puses, kā arī pamatjautājumu loks, kurā atklājas interesentu bažas un cerības. Lai iegūtu ticamu rezultātu, personāla speciālistu uzdevums ir sagatavot jautājumus un novērojumus, kā arī izvēlēties efektīvas metodes. Izpildes fāzē, izmantojot izvēlētās metodes vai to kombinācijas, notiek datu vākšana, rezumēšana un izpratnes par iegūto rezultātu veidošana. Uz to pamata notiek vadošo tendenču noskaidrošana, lēmumu, rekomendāciju un izmaksu aprēķinu sagatavošana, kas parādās formālos vai neformālos ziņojumos interesentiem, un tiek apstiprināti nozīmīgākajos lēmumos.

Mācību vajadzību noteikšanai var izmantot divas metodes. Pirmā metode paredz proaktīvu pieeju. Mācību eksperts ieiet sistēmā vai procesā un atklāj problēmu vai potenciālu problēmu. Mērķis ir padarīt sistēmu efektīvāku un pasargāt to no problēmu rašanās nākotnē. Meklējot jaunu darbinieku, būs zināms, kādas zināšanas, prasmes un attieksmes viņam būs nepieciešamas, kā arī kādas zināšanas, prasmes un attieksmes viņam būs jāapgūst uzreiz pēc stāšanās darbā.

Otro metodi izmanto vadītājs, vērsoties mācību centrā pēc palīdzības problēmu noteikšanā. Šīm problēmām par cēloni parasti mēdz būt jaunu darbinieku pieņemšana, esošo darbinieku paaugstināšana, pārcelšana, vērtēšana, organizācijas strauja paplašināšanās, izmaiņas vai jaunu tehnoloģiju ieviešana. Mācību vajadzības pastāv, ja darbinieku zināšanas un prasmes nav pietiekamas uzticēto pienākumu apmierinošai izpildei. Tās rodas, ja pastāv atšķirība starp to, ko darbinieks ir iecerējis paveikt, un viņa faktisko veikumu.

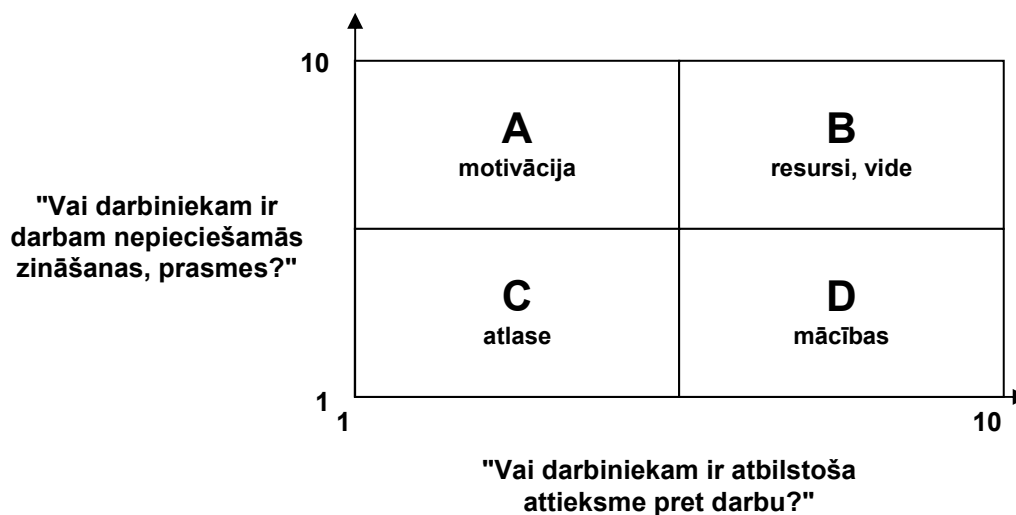
Mācību vajadzību pamatā visbiežāk ir nepietiekama darba kvalitāte vai arī iespējamie trūkumi, kas varētu tikt laboti ar piemērotu mācību palīdzību. Ir vairāki veidi, kā pārvarēt nepilnības personāla darbā, un mācības ir tikai viens no tiem. Bieži vien darbinieku mācībām tiek izvirzīti mērķi, kurus varētu sasniegt citādā ceļā, piemēram, izmainot darba samaksas sistēmu, uzlabojot darba vidi vai vienkāršojot procedūras.

Lai izšķirtu, vai problēma ir atrisināma ar personāla mācību palīdzību, jāuzdod pamatjautājums: "Vai darbinieks zina, kā sasniegt nepieciešamo darba kvalitāti?" Ja atbilde ir "Nē", mācības ir nepieciešamas. Ja atbilde ir "Jā", - nepieciešama cita veida darbība, piemēram, konsultācijas, darba apraksta izmaiņas vai organizācijas pilnveide. Bieži vien darbinieki nerasniedz nepieciešamo kvalitātes standartu laikā, darba apstākļu vai šī standarta

¹ Swist J. Conducting a Training Needs Assessment, www.amxi.com/amx_mi30.htm (skatīts 10.12.2005.)

neizpratnes dēļ. Vadībai jāapzinās un jāņem vērā pārējie faktori, kas var ietekmēt darba kvalitāti, bet nevar tikt laboti ar mācību palīdzību. Tādi faktori, kā procedūru kvalitāte, cilvēka faktors, vadības stils un darba vide arī ietekmē darba rezultātu.¹

1.4.attēlā parādīts viens no izvērtēšanas līdzekļu piemēriem – darba rezultātu analīzes diagramma (*The Performance Analysis Quadrant*).



1.4.attēls. Darba rezultātu analīzes diagramma

Avots: Clark D. Big Dog's Performance Coaching Page www.nwlink.com/~donclark/performance/coach.html (skatīts 10.12.2005.)

Uzdodot divus jautājumus – "Vai darbiniekam ir darbam nepieciešamās zināšanas, prasmes?" un "Vai darbiniekam ir atbilstoša attieksme pret darbu?" – un katru atbildi novērtējot diapazonā no 1 līdz 10, darbiniekus var nosacīti iekļaut vienā no četriem kvadrantiem:

- A. motivācija. Ja darbiniekam ir darbam nepieciešamās zināšanas, bet attieksme ir neatbilstoša, tā var tikt vērtēta kā motivācijas problēma. Vajadzētu veikt personas darbības rezultātus novērtējumu un darbinieku motivēt. Tāpat iespējams, ka darbinieks vienkārši nav varējis apzināties sava padarītā vērtību.
- B. resursi, process, vide. Ja darbiniekam ir gan zināšanas, gan arī labvēlīga attieksme, bet darba rezultāti ir neapmierinoši, problēmas risinājums var nebūt darbinieka spēkos, piemēram, resursu vai laika trūkums, nepieciešamība uzlabot darba procesu, darba vieta var nebūt ergonomiski pareizi izveidota utt.
- C. atlase. Ja darbiniekam nav ne zināšanu, ne labvēlīgas attieksmes pret darbu, šī persona varētu nebūt "īstajā vietā". Tas var norādīt uz darbinieku atlases un

¹ Roberts P.B. Analysis: The Defining Phase of Systematic Training. *Advances in Developing Human Resources*, Nov 2006; vol. 8: pp. 476 - 491

izaugsmes problēmu organizācijā un rosina apsvērt atlaišanas vai pārceļšanas nepieciešamību.

D. mācības. Ja darbinieks vēlas darbu paveikt, bet trūkst darbam nepieciešamo zināšanu un prasmju, risinājums varētu būt papildu mācības.

Paveiktā darba analīze parāda reālās darba kvalitātes atbilstību noteiktajam standartam. Ja tiek konstatētas novirzes no noteiktā standarta, trūkumu nozīmību raksturo šādi faktori:

1. Izmaksu efektivitāte: kāda ir problēmu izmaksu attiecība pret risinājuma izmaksām?
2. Likumdošana: vai ir normatīvie akti, kas nosaka risinājuma nepieciešamību?
3. Vadības spiediens: vai augstākā vadība sagaida risinājumu?
4. Sabiedrība (iedzīvotāji): cik nozīmīga iedzīvotāju daļa ir iesaistīta?
5. Sabiedrība (klienti): cik liela ietekme ir sabiedrības radītiem nosacījumiem un cerībām?¹

Mācību vajadzību vai radušos problēmu analīzē var izšķirt vairākus paņēmienus, ar kuru palīdzību var noteikt patiesos simptomus. Daži no tiem ir dokumentu izpēte (budžeta dokumentu, kvalitātes vadības dokumentu, politikas nostādņu, izvērtēšanas ziņojumu, plānu sastādīšanas un personāla komplektēšanas pārskatu un citu dokumentu analīze), intervijas (pārrunas ar vadītājiem, nozares speciālistiem un darbiniekiem), novērojumi (darbavietas vai uzdoto darbu izpildes vērošana), aptaujāšana (rakstveida anketu izsūtīšana) un grupu diskusijas (diskusiju vadīšana grupās, kas sastāv no darbiniekiem un viņu vadītājiem). Neatkarīgi no tā, kāda ir izvēlētā metode, iegūtajiem datiem precīzi jāparāda specifiskās vajadzības. Šī informācija var tikt izmantota par pamatu to vajadzību atlasei, kas tiks risinātas ar mācību palīdzību.

Pētījumā, kas veikts Lielbritānijā, Somijā un Portugālē², tika izvērtēta dažādu mācību vajadzību noteikšanas metožu nozīmīgums un pielietojuma biežums. Respondentiem bija jānovērtē desmit piedāvātās metodes pēc to nozīmes mācību vajadzību novērtēšanā viņu organizācijās (skat. 1.3.tabulu). Kategorijas "nav izmantota" iekļaušana ļāva iegūt informāciju ne tikai par konkrētās metodes nozīmību lēmuma pieņemšanā, bet arī par tās pielietojuma biežumu. Vairumā gadījumu rezultāti dažādās valstīs ir līdzīgi, un nacionālās atšķirības nav īpaši spilgti izteiktas, lai arī daži raksturlielumi atšķiras.

¹ Roberts P.B. Analysis: The Defining Phase of Systematic Training. *Advances in Developing Human Resources*, Nov 2006; vol. 8: pp. 476 - 491

² Mathews B.P., Ueno A., Kekale T., Repka M., Pereira Z.L. & Silva G. Quality training: Needs and evaluation – findings from a European survey. *Total Quality Management*, vol. 12, No.4, 2001, pp.483-490

Augstākās vadības lēmumi un tiešo vadītāju viedokļi parādās kā visnozīmīgākie, ievērojami pārsniedzot pārējās metodes. Tas vedina uz domu, ka mācības varētu būt vadības uzspiestas, tai pat laikā to var aplūkot arī kā stingras vadības nodrošināšanu mācību kvalitātes jautājumos. Prasmju un iemaņu novērtējums, formālā un objektīvā analīze novērtēti salīdzinoši augstu, taču mācību audita, kas ir pietiekami objektīva metode, kā arī darbinieku aptauju novērtējumi varētu būt augstāki.

1.3.tabula

Mācību vajadzību novērtēšanas metodes

	Lielbritānija		Somija		Portugāle	
	aritmētiskais vidējais	metode nav izmantota (%)	aritmētiskais vidējais	metode nav izmantota (%)	aritmētiskais vidējais	metode nav izmantota (%)
Augstākās vadības lēmums	5,30	2,8	5,15	0	5,63	1,5
Tiešo vadītāju viedokļi	5,06	1,6	4,54	7,8	5,79	5,8
Nepieciešamo prasmju un iemaņu novērtējums	4,94	11,9	4,29	28,4	5,38	11,4
Darbinieku aptauja	4,26	21,8	4,94	11,1	4,97	16,2
Biznesa un attīstības plānu analīze	5,07	17,2	4,92	14,9	4,64	26,6
Klienti	4,90	18,8	5,36	16,7	4,63	31,8
Mācību audits	4,64	14,8	4,71	18,8	4,68	20,3
Darba grupu pieprasījumi	4,43	23,4	4,83	12,1	4,60	33,3
Ārējie konsultanti	3,28	40,3	4,35	43,1	4,12	52,0
Konsultatīvā padome	3,58	44,1	3,61	59,6	4,60	55,8

Avots: Mathews B.P., Ueno A., Kekale T. a.o. Quality training: Needs and evaluation – findings from a European survey. Total Quality Management, vol. 12, No.4, 2001, pp.483-490

No otras puses, vairumu mācību vajadzību novērtēšanas metožu ir minējuši vidēji četri no pieciem respondentiem. Kopumā tas nozīmē, ka katra respondenta pārstāvētā organizācija pielieto piecas līdz sešas dažādas metodes. Šāda dažādība samazina subjektīvo metožu un vadības kontroles procesu ietekmi.

Nenoliedzami, lielākā ietekme mācību vajadzību noteikšanā ir vadītājam. Vadītājs, pamatojoties uz personīgo pieredzi un ekspertu vērtējumu, nosaka, kas nepieciešams, lai konkrētais darbs tiktu paveikts labāk. Protams, vadītājiem pieder noteicošais vārds, vai konkrētās mācības notiks vai nē. Tomēr tiešo un augstāko vadītāju ietekme dažādās organizācijās var būtiski atšķirties atkarībā no mikroklimate šajās organizācijās. Tur, kur vadītāji ir atvērti un demokrātiski, viņu ietekme izpaužas mācību sekmēšanā un atbalstīšanā.

Efektivitāte un kvalitāte lielā mērā ir atkarīga no tā, kā organizācijā darbojas cilvēki un kā viņi izmanto iegūtās un uzkrātās zināšanas. Tāpēc ļoti svarīgi ir izprast darbinieku, apzināt viņa cerības, personiskos mērķus, vajadzības, problēmas, veidojot mācību programmas un attīstot katru darbinieku, veicināt visas organizācijas attīstību kopumā.

Jautājuma pilnīgākai analīzei jānoskaidro jēdzienu „izglītība”, „mācības” (apmācība) un „attīstība” savstarpējo saistību. Izglītība ir aktivitātes, kas veicina visās dzīves jomās nepieciešamo zināšanu, prasmju, ētisko vērtību un izpratnes veidošanu.¹ Tā aptver gan atsevišķa indivīda vajadzību, gan arī sabiedrības vajadzību apmierināšanu. Kā individuālo vajadzību piemērus varam minēt rakstīt un lasītprasmī, sagatavotību kādai profesijai vai arodam, kā arī personības un talanta attīstību. Sabiedrības vajadzības ietver nepieciešamību ievērot likumus un sabiedrisko kārtību, ekonomiskās aktivitātes un aizsardzības spēju nodrošināšanu.

Mācības (personāla apmācību izpratnē) ir plānots attieksmju, zināšanu un prasmju pārveides process, kas balstās mācīšanās pieredzē un kura mērķis ir nodrošināt efektīvu sniegumu noteiktā aktivitātē vai aktivitāšu grupā. Tā nolūks ir attīstīt indivīda spējas un apmierināt organizācijas aktuālās un nākotnes vajadzības.² Tādējādi profesionālā apmācība tiek veidota noteiktu darba veidu veikšanai nepieciešamo prasmju un zināšanu apguvei.

Mācību galvenos mērķus var definēt šādi:

1. nodrošināt ikvienu darbinieku ar viņu darbam nepieciešamajām zināšanām, prasmēm, iemaņām;
2. veicināt darbinieka personības izaugsmi un karjeras attīstību.

Attīstība ir personas spēju un potenciāla realizācijas pieaugums, iegūstot mācību un izglītības pieredzi.³ Attīstību var uzlūkot kā aktivitātes, kas vērstas uz nākotnes, nevis tagadnes vajadzību apmierināšanu. Individuālā līmenī attīstība ir personības izaugsme. Tā ir veicama, izmantojot sistemātiskas mācības, mācību pieredzi, darba uzdevumus, un novērtēšanas pasākumus.⁴

Cilvēkresursu attīstība ir cilvēku pieredzes, kompetences un zināšanu attīstīšana un apmaiņas process ar mērķi uzlabot individuālo, komandas, kā arī visas organizācijas sistēmu

¹ Wilson, J.P. Human resource development: learning & training for individuals & organizations. – London: Kogan Page Publishers, 2005, p.5

² Turpat, 4.lpp.

³ Armstrong, M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3rd Edition.– London: Kogan Page Publishers, 2006, p. 135

⁴ Sims, R.R., Human resource development: today and tomorrow. – Greenwich: Information Age Publishing, 2006, p. 69

sniegumu.^{1;2} Dž. Tompkins (*J. Tompkins*) izvirzīja piecus nosacījumus cilvēkresursu attīstības jautājumu iekļaušanai stratēģiskās plānošanas procesā:³

1. Organizācijā ieviests stratēģiskās plānošanas process;
2. Cilvēkresursu struktūrvienības vadītāja līdzdalība stratēģiskās plānošanas procesā un ar personālu saistīto stratēģisko mērķu un iniciatīvu pilnvērtīga izskatīšana;
3. Skaidri definēta organizācijas misija, kā arī stratēģiskie mērķi šīs misijas realizēšanai;
4. Personāla politikas un prakses vertikālā koordinēšana ar organizācijas misiju un stratēģiskajiem mērķiem un personāla politikas un prakses savstarpēja horizontālā saskaņošana;
5. Personāla vadības dienests, kura loma un struktūra atbilst organizācijas misijai un stratēģiskajiem mērķiem un sekmē to sasniegšanu.

Papildus minētajiem pieciem nosacījumiem organizācijas līmenī jābūt arī vienotai izpratnei par to, ka darbinieki jāuzlūko kā stratēģisks resurss, kas nodrošina organizācijas panākumus.⁴ Uzlabojot personāla prasmes, zināšanas, mācību un inovatīvās spējas saskaņā ar organizācijas vīziju un ilgtermiņa mērķiem, tiek nodrošināta kā individuālā, tā arī visas organizācijas izaugsme.⁵ Organizāciju līmenī arvien nozīmīgāka kļūst aktīva darbinieku iesaistīšana šo organizāciju pārveides un attīstības procesos, jo tieši labi sagatavoti un motivēti darbinieki ar savām idejām veido visu organizācijas pārkārtojumu un attīstības pamatu.

Zināšanu pārvaldības pamatuzdevums ir nodrošināt visiem organizācijas locekļiem (darbiniekiem) iespējas, ko dod zināšanu savstarpēja apmaiņa un pārmantojamība. Zināšanu apmaiņas sistēma veidojas darbinieku, informācijas, procesu un tehnoloģiju mijiedarbībā. Publiskajā sfērā nepārtrauktā organizācijas mācīšanās nodrošina organizācijas un kopumā arī publiskās pārvaldes spēja identificēt misijas izpildei svarīgāko informāciju, stiprināt sadarbību starp atsevišķām organizācijām, kā arī uzkrāt un organizēt zināšanu bāzi tā, lai to varētu efektīvi izmantot tuvākā vai tālākā nākotnē.^{6;1}

¹ Chermack, T.J. and Swanson, R.A. Scenario Planning: Human Resource Development's Strategic Learning Tool. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10, No. 2, April 2008, pp. 129-146

² Sims, R.R., *Human resource development: today and tomorrow*. – Greenwich: Information Age Publishing, 2006, p. 284

³ Tompkins, J. *Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues*. *Public Personnel Management*, 2002, 31(1), pp. 95–110

⁴ Brewster C., Larsen H. Holt, Mayrhofer W. *Human Resource Management: A Strategic Approach?* In Brewster C., Larsen H. Holt (eds). *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy*. Oxford: Blackwell, 2000, p. 39

⁵ Leopold, J. *Human resources in organisations*, 2nd Edition. – Pearson Education, 2002, p. 189

⁶ McNabb, David E. *Knowledge Management in the Public Sector*. – Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006, p. 45

Mācību vajadzību noteikšana ir efektīva un rentabla mācību procesa neatņemama sastāvdaļa. Diemžēl mācību vajadzību noteikšana ne vienmēr tiek izmantota kā plānveidīga, sistemātiska metode, un bieži vien netiek pielietota vispār.

Lai padarītu personāla mācības efektīvas un rentablas, jāievēro šādi nosacījumi:

1. jābūt skaidrām mācību politikas nostādnēm;
2. jānosaka precīza atbildība par personāla mācībām;
3. nepieciešama plānveidīga pieeja mācību organizēšanā:
 - mācību vajadzību noteikšana;
 - mācību mērķu nospraušana;
 - mācību metožu izvēle;
 - mācību novērtēšana;
4. rūpīgi jānovērtē mācību izmaksas un jāsastāda budžets.

Lai noskaidrotu Latvijas publiskās pārvaldes cilvēkresursu vadības būtiskākās iezīmes, t.sk. valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku mācību un attīstības iespējas, autors nākamajās nodaļās analizējis Latvijas Republikas valsts pārvaldes civildienesta sistēmu salīdzinājumā ar citu valstu pieredzi, likumdošanas attīstību, kā arī realizēto praksi cilvēkresursu vadības jomā.

¹ Wilson, J.P. Human resource development: learning & training for individuals & organizations. – London: Kogan Page Publishers, 2005, p. 101

2. LATVIJAS REPUBLIKAS VALSTS PĀRVALDE UN TĀS ATTĪSTĪBA

2.1. Likumdošanas attīstība valsts civildienesta jomā

Jebkura demokrātiska valsts par vienu no ilgtermiņa mērķiem izvirza mērķi veidot profesionālu civildienestu. Arī pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas par vienu no galvenajiem valsts veidošanas virzieniem kļuva valsts pārvaldes reforma, tai skaitā – reforma valsts pārvaldes personālā jeb profesionāla valsts civildienesta izveide.

Dažādās valstīs civildienesta likumi ir atšķirīgi. Eiropā ir ne tikai dažādas civildienesta sistēmas, bet arī atšķirīga izpratne par civildienesta lomu valstī. Runājot par civildienesta lomu demokrātiskā valstī, vēsturiski tiek uzsvērti trīs modeļi ¹:

1. civildienesta ierēdņi kalpo demokrātiski izveidotai valdībai, kura savukārt atskaitās demokrātiski ievēlētam parlamentam. Ierēdņa uzdevums šajā modelī ir ieviest ministra izvēlēto politiku, lai arī kādu politisko partiju ministrs nepārstāvētu, un kamēr vien ministram ir parlamenta atbalsts (t.s. britu modelis);
2. otrs modelis cenšas nodalīt politikas veidošanu no politikas ieviešanas. Šajā modelī administrācija, t.i., civildienests pieņem tiesiskus, racionālus administratīvos lēmumus, un civildienests ir relatīvi neatkarīgs no politiķiem (Vācijas modelis);
3. civildienestam ir neatkarīgs viedoklis par valsts interesēm no partijām un sektorālajām interesēm. Šajā modelī civildienests atskaitās ne tikai valdībai, bet ir kopumā atbildīgs par nacionālo interešu realizāciju (Francijas modelis).

Analizējot šos trīs modeļus, Latvija vistuvāk ir pirmajam jeb britu modelim. Kā pozitīvs moments šajā modelī jāatzīmē tas, ka konkrēta ministra vadībā ministrijas ierēdņu aparāts tiek mobilizēts noteiktas nozares politikas izstrādei un ieviešanai, ministra vadība un atbalsts nodrošina straujāku politikas tiesību aktu projektu virzību. Kā trūkums jāmin tas, ka bieži, iespējams, atšķirīgas politiskas partijas pārstāvošu ministru maiņu rezultātā var strauji mainīties konkrētas nozares politika, var tikt noliegts iepriekšējo ministru darbības laikā paveiktais, kā arī ierēdņu aparātam var rasties grūtības saglabāt darba pēctecību.

Civildienesta modeļus dažādās Eiropas valstīs atšķir pēc ierēdņu amatu skaita:

- valstis, kurās gandrīz visi publiskās pārvaldes darbinieki ir ierēdņi (Francija, Spānija, Portugāle, Nīderlande, Beļģija, Grieķija, Īrija, Zviedrija);

¹ Ridley F.F. Civil Service and Democracy: questions in reforming the civil service in Eastern and Central Europe, Public Administration and Development, Volume 15, Issue 1, 1995, pp. 11-20

- tikai vidējā un augstākā līmeņa darbinieki ir ierēdņi (Vācija, Austrija, Itālija, Luksemburga, Apvienotā Karaliste, Dānija, Ungārija, Polija).¹

Atšķirīgas Eiropā ir arī ierēdņu karjeras attīstības sistēmas. Pamatā tomēr var izdalīt divas galvenās grupas – valstis ar t.s. civildienesta karjeras sistēmu (Vācija, Francija, Beļģija, Grieķija, Austrija, Spānija, Īrija, Luksemburga, Portugāle) un valstis ar civildienesta amatu sistēmu (Zviedrija, Apvienotā Karaliste, Nīderlande, Somija, Dānija, Itālija).² Eiropas Savienības dalībvalstu civildienesta sistēmu salīdzinājums dots 1.pielikumā.

Karjeras sistēmai raksturīga iekļūšana civildienestā noteiktas karjeras sākuma pakāpē, kas parasti balstās uz noteiktu izglītības līmeni apliecinošu universitātes zinātnisko grādu vai akadēmisku diplomu. Karjeras civildienesta ierēdņim ir iespējas veidot karjeru civildienestā mūža garumā, rotējot starp dažādām pārvaldes iestādēm, kā arī pēc noteikta laika nostrādāšanas zemākā amatā pakāpeniski virzīties pa karjeras kāpnēm caur paaugstināšanu. Šādai sistēmai raksturīga stingra hierarhiska struktūra, kas attiecas uz karjeras pozīcijām un profesionālo attīstību. Kopumā tā raksturīga ar ierobežotām iespējām civildienestā iekļūt no ārpuses un stingru uzsvāru uz karjeras attīstību.

Civildienesta karjeras sistēmā ļoti svarīga loma ir kvalifikācijas paaugstināšanai un mācībām. Visbiežāk stājoties civildienesta attiecībās, tiek prasīts noteikts izglītības līmenis, kā arī obligāts nosacījums ir kvalifikācijas eksāmena kārtošana. Turpinot darbu civildienestā, ierēdņa pienākums ir paaugstināt kvalifikāciju dažādosursos un mācību programmās.

Pretstatā karjeras sistēmai civildienesta amatu sistēmā uzsvārs tiek likts uz piemērotākā kandidāta atlasīšanu katrā amata aizpildīšanai caur ārēju atlasīšanu vai arī iekšēju pārcelšanu vai paaugstināšanu. Persona var ieņemt jebkuru amatu neatkarīgi no amata hierarhijas un bez noteiktas atrašanās zemākā amatā, ja vien persona atbilst amatam izvirzītajām prasībām. Šādai sistēmai raksturīga relatīvi vienkārša piekļūšana visu līmeņu amatiem, kā arī ieešana civildienestā, pieņemot darbā no ārpuses, ne tikai caur pārcelšanu vai paaugstināšanu dienesta iekšienē. Izglītības un mācību programmas ir nepieciešamas atsevišķos gadījumos, lai ierēdnis iegūtu jaunas vai kādas īpašas darba pienākumu pildīšanai nepieciešamas iemaņas (piemēram, jaunu tehnoloģiju apgūšana, pielāgošanās pārmaiņām).

Vēl viens būtisks aspekts pilnvērtīgas efektīvas civildienesta vadības nodrošināšanā, iekļaujot cilvēkresursu attīstību, ir publiskās pārvaldes personāla vadības un attīstības jautājumu centralizācijas vai decentralizācijas pieeja. Polits un Bukerts (*Pollitt & Bouckaert*)

¹ Vanags, E. Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā. – Rīga: Latvijas Statistika institūts, 2007, 8.lpp.

² Bossaert D., Demmke C., Nomden K., Polet R., Auer A. Civil Services in the Europe Of Fifteen: Trends and New Development. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2001, p. 87

uzsver, ka tās nav divas atsevišķas kategorijas, bet gan dažādu šīs problēmas risinājuma iespēju galējie poli.¹

Tradicionāli publiskās administrācijas sistēmām ir raksturīga centralizēta personāla vadība. Civildienesta sistēmas ir sarežģītas un ļoti formālas, tām raksturīga vienvērtīga, nevis elastīga. Organizācijām (iestādēm un aģentūrām) ir salīdzinoši nelielas iespējas brīvi izvēlēties un veidot savu personālvadības sistēmu, tām jādarbojas esošās civildienesta likumdošanas ietvaros. Civildienesta administrēšanas jautājumi, pieņemšanas un paaugstināšanas pārbaudījumu organizēšana, darba samaksas politikas veidošana un citas funkcijas ir centralizētu struktūru, piemēram, civildienesta pārvades, kompetencē. Tas nodrošina organizāciju saskaņotu darbību, objektivitāti un precizitāti, kā arī augstu profesionalitāti, tomēr rada arī tādus trūkumus, kā birokrātismu, novilcināšanu un nespēju savlaicīgi adaptēties ārējās vides izmaiņām. Karjeras sistēmā civildienesta uzraudzība, samaksas politika un personāla politika ir vienota visai valstij, savukārt amatu sistēmai ir raksturīga decentralizācija personāla pieņemšanas jautājumos.

Pēdējo gadu pārmaiņu ietekmē vērojama virzība uz publiskās pārvaldes personāla vadības jautājumu decentralizāciju atsevišķās iestādēs un aģentūrās ar daudz lielāku rīcības brīvību vadītājiem un spēju reaģēt uz ārējās vides straujajām izmaiņām un organizācijas vajadzībām. Tomēr lai pilnvērtīgi izmantotu šīs priekšrocības, decentralizācijas procesā jācenšas novērst iespējamo protekcionismu, interešu konfliktu un subjektīvismu civildienestā un personālvadības sistēmās, kas var sekmēt administratīvas ļaunprātības un korupciju, tādējādi ilgtermiņā negatīvi ietekmējot valsts pārvaldes organizāciju darbību.²

2.1.tabulā sniegts salīdzinošs abu civildienesta sistēmu būtiskāko strukturālo iezīmju apkopojums.

¹ Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public management reform: A comparative analysis. Oxford, UK: Oxford University Press, 2004, p. 94

² Farazmand A. Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century. Volume 1. Greenwood Publishing Group, 2006, p. 7

**Civildienesta karjeras sistēmas un amatu sistēmas
būtiskāko iezīmju salīdzinājums**

Civildienesta karjeras sistēma	Civildienesta amatu sistēma
Iekļūšana civildienestā iespējama tikai zemākā līmeņa pozīcijās	Iekļūšana civildienestā visu līmeņu amatos
Noteiktas juridiskas prasības (izglītības diplomu/ kvalifikācijas) noteiktiem karjeras veidiem	Noteiktas prasmes un iemaņas noteiktiem amatiem
Maksimālais vecuma ierobežojums iekļūšanai civildienestā	Nav maksimālā vecuma ierobežojuma
Nav nepieciešama profesionāla pieredze ārpus publiskā sektora	Tiek atzīta iepriekšējā profesionālā pieredze
Likumā noteikts atalgojuma plāns	Diferencētas un/vai individuālas algu likmes
Automātisks algas pieaugums atbilstoši darba stāžam	Nav automātisks algas pieaugums
Likumā noteikta paaugstināšanas sistēma	Nav noteikta paaugstināšanas sistēma
Pastāvīga atrašanās amatā	Nav garantēta pastāvīga atrašanās amatā
Likumā noteikts īpašs pensijas plāns	Nav ar likumu noteikts pensijas plāns
Īpaša disciplinārā likumdošana	Dažādas disciplinārās likumdošanas shēmas

Avots: Bossaert D., Demmke C., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe Of Fifteen. European Institute of Public Administration, 2001, 8.lpp.

Pamatojoties uz Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepciju, 1994.gadā tika pieņemts likums "Par valsts civildienestu"¹, tādējādi juridiski noregulējot valsts pārvaldē strādājošo statusu. Tika atdalīti ierēdņu amati no politiskajiem amatiem un darbinieku amatiem, ierēdņiem tika izvirzītas augstākas prasības, paredzot arī sociālās garantijas (pabalstus, piemaksas u.c.). Likuma mērķis bija reglamentēt valsts un pašvaldību civildienestu ierēdņu un ierēdņu kandidātu iecelšanu amatā, atlaišanu no amata, darbību, sociālās garantijas un civildienesta attiecības.

1994.gada likums "Par valsts civildienestu" paredzēja jauktu tipa civildienesta sistēmu. Uz visiem amatiem tika sludināts konkurss, un arī augstākajos ierēdņu amatos ārēja konkursa kārtībā varēja iecelt personu, kas nav ierēdnis. Tomēr likumā tika ietverti arī atsevišķi karjeras civildienesta principi: noteikta iespēja paaugstināt ierēdņi amatā iekšēja konkursa rezultātā, iespēja ierēdņi pārcelt citā amatā, kā arī noteikts pienākums nodrošināt ierēdņiem pastāvīgu kvalifikācijas celšanu.

Saskaņā ar likumu "Par valsts civildienestu" par ierēdņi varēja kļūt persona, kas nokārtoja valsts civildienesta ierēdņa kandidāta kvalifikācijas eksāmenu, pēc tam pretendents

¹ 21.04.1994. Likums "Par valsts civildienestu" (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 1994, 10.nr.)

tika iecelts kādā no valsts civildienesta ierēdņu amatiem. Vēlāk ierēdņa kandidāts kārtoja civildienesta ierēdņa kvalifikācijas eksāmenu, ja bija pildījis amata pienākumus vismaz trīs gadus, bet ne vairāk kā piecus. Tādējādi, pirmie ierēdņa kandidāti ierēdņa statusu, saskaņā ar likuma nosacījumiem, varēja iegūt tikai 1997.-1998. gadā, tomēr reāli līdz 1999. gada sākumam vēl nevienam no ierēdņa kandidātiem ierēdņa statuss netika piešķirts. Līdz 1999. gada jūnijam par ierēdņiem kļuva 84 ierēdņa kandidāti, un līdz 2000. gada septembra beigām – 807 ierēdņa kandidāti. Kopumā likuma "Par valsts civildienestu" darbības laikā no 1999. gada maija līdz 2001. gada decembra beigām ierēdņu eksaminācijas kārtā ierēdņa statusu ieguva 1905 ierēdņa kandidāti.¹ Jāatzīmē, ka ar jaunā Valsts civildienesta likuma² spēkā stāšanos 2001.gadā ierēdņa kandidāta statuss tika likvidēts.

Ierēdņu amati tika iedalīti 12 kvalifikācijas kategorijās. Ierēdnim valsts civildienesta gaitā atkarībā no izdienas bija paredzēts piešķirt 15 dažādas izdienas pakāpes. Ierēdņa izdienas pakāpi un mēneša algu bija paredzēts paaugstināt pēc atestācijas, kuru vajadzēja veikt ik pēc diviem gadiem. Amatā, kura ieņemšanai nepieciešama augstāka kvalifikācijas kategorija, ierēdņi varētu paaugstināt pēc kvalifikācijas eksāmena nokārtošanas un attiecīgas kvalifikācijas kategorijas iegūšanas. Pirms paaugstināšanas amatā ierēdņi uz laiku no viena līdz trim mēnešiem varētu nosūtīt stažēties jaunajā augstākas kvalifikācijas kategorijas amatā, saglabājot iepriekšējo atalgojumu.

Likums paredzēja noteiktu institucionālo sistēmu civildienesta ieviešanai, pilnveidošanai un uzraudzībai. Tika izveidota Valsts civildienesta pārvalde. Ierēdņu kandidātu un ierēdņu mācības valstī tika uzticēts vadīt un organizēt Valsts administrācijas skolai.

Likums noteica diezgan plašas sociālās garantijas civildienestā strādājošiem. Civildienesta ierēdnis varēja saņemt dzīvokļa pabalstu, atvaļinājuma pabalstu, pabalstu īpašos gadījumos, pabalstu sakarā ar pārcelšanu un valsts civildienesta attiecību izbeigšanu, ģimenes piemaksu, piemaksu par svešvalodu prasmi, piemaksu par valsts civildienestu īpašos apstākļos, vienreizējo gada piemaksu, kompensāciju izglītībai un mācību līdzekļu iegādei. Faktiski, ņemot vērā 1994.gada valsts ekonomisko situāciju, paredzētās sociālās garantijas bija vērstas uz to, lai nodrošinātu civildienesta konkurētspēju ar privāto sektoru. Kaut arī likums noteica diezgan plašas sociālās garantijas, jāatzīmē, ka atalgojuma sistēmā netika iestrādāts pietiekami elastīgs mehānisms, lai saglabātu atalgojumu konkurētspējīgu ar privāto sektoru un pietiekami motivētu civildienestā strādājošos.

¹ Informatīvais ziņojums "Valsts civildienesta attīstības statistiskie rādītāji (31.11.2000. – 01.10.2001.)" www.vcp.gov.lv/faili/cdlv/informz/zinj2001.htm (skatīts 18.12.2005.)

² 07.09.2000. Valsts civildienesta likums (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 2000, 19.nr.; 2001, 9.nr.)

Lai arī likums varētu tikt uzskatīts par progresīvu pēc tā būtības, daļa no likuma normām netika ieviestas vai arī tika ieviestas nepilnīgi. Faktiski likumā paredzētā civildienesta ieviešana notika tikai ministriju centrālajos aparātos, pakļautības un pārraudzības iestādēs.

1998.gadā, analizējot Latvijas civildienestu, Eiropas Savienības organizācija "Atbalsts pārvaldes uzlabošanai Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīs" (SIGMA) norādīja uz būtiskākajiem trūkumiem, t.sk., atsevišķu valsts pārvaldes iestāžu un darbinieku grupu izslēgšanu no civildienesta, kas notika, vadoties pēc atšķirīgiem principiem, atalgojuma "stagnāciju", pārāk ilgo ierēdņa kandidāta statusa laiku un aizkavēto eksamināciju ierēdņa statusa iegūšanai, neveiksmīgo vadības līgumu ieviešanas praksi u.c.¹ Ierēdņa (valsts amatpersonas) statuss nozīmēja vairākus ierobežojumus, galvenokārt saistībā ar amatu apvienošanu un papildus ienākumu gūšanu, savukārt esošā motivācijas, atalgojuma un sociālo garantiju sistēma daudzos gadījumos to nespēja kompensēt.

Par sākumu jauna likuma sagatavošanai uzskatāms priekšlikums ieviest valsts kalpotāja (valsts pārvaldes iestādes darbinieka) statusu, tādējādi civildienestā nodarbinātos iedalot kalpotājos un ierēdņos. 1998.gada 28. jūlijā Ministru kabinets akceptēja civildienesta attīstības koncepciju, paredzot būtisku reformu amatu civildienesta virzienā. Jaunais Valsts civildienesta likums tika pieņemts 2000.gada 7. septembrī.² 2.2.tabulā apkopots 1994.un 2000.gada civildienesta likumu galveno aspektu salīdzinājums.

¹ SIGMA ziņojums Latvijas valdībai "Pārskats par Latvijas civildienestu. Problēmas un rekomendācijas." 1998.gada jūnijs.

² 07.09.2000. Valsts civildienesta likums (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 2000, 19.nr.; 2001, 9.nr.)

1994.un 2000.gada civildienesta likumu Latvijā galveno aspektu salīdzinājums

Likums "Par valsts civildienestu" (1994.g.)	Valsts civildienesta likums (2000.g.)
Pamatprincipi, mērķi	
...regulē valsts un pašvaldību civiliestāžu ierēdņu un ierēdņu kandidātu valsts civildienesta attiecības	...noteikt likumīgai valdībai lojāla, profesionāla, politiski neitrāla valsts civildienesta tiesisko statusu, kas nodrošina tiesisku, stabilu, efektīvu un atklātu valsts pārvaldes darbību
Ierēdņa definīcija	
Ierēdnis ir persona, kas nokārtojusi valsts civildienesta ierēdņa kvalifikācijas eksāmenu un uz noteiktu vai nenoteiktu laiku iecelta kādā no valsts civildienesta ierēdņu amatu sarakstā minētajiem ierēdņu amatiem. Ierēdņa kandidāts ir persona, kas nokārtojusi valsts civildienesta ierēdņa kandidāta kvalifikācijas eksāmenu un uz laiku – līdz valsts civildienesta ierēdņa kvalifikācijas eksāmena nokārtošanai – iecelta kādā no valsts civildienesta ierēdņu amatu sarakstā minētajiem ierēdņu amatiem	Ierēdnis ir persona, kas 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 vai arī sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus.
Civildienesta loks	
Valsts Kanceleja, visas valsts pārvaldes iestādes un pašvaldību iestādes, tiesu, prokuratūras un Valsts kontroles iestādes.	Valsts Kanceleja, ministrijas, īpašu uzdevumu ministru sekretariāti, pakļautībā vai pārraudzībā esošās valsts pārvaldes iestādes. Civildienests netiek ieviests pašvaldībās.
Civildienesta institucionālā vadība	
Īpašu uzdevumu ministra valsts reformu lietās sekretariāts. Īpašu uzdevumu ministra pārraudzībā Valsts civildienesta pārvalde un Valsts administrācijas skola	Valsts civildienesta pārvalde ir Ministru prezidenta tiešā pakļautībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas īsteno valsts politiku valsts civildienestā. Valsts administrācijas skola ir Valsts kancelejas pārraudzībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas īsteno valsts politiku ierēdņu izglītības jomā, lai sagatavotu augsti profesionālus ierēdņus.
Civildienesta daļījums	
–	Vispārējais un specializētais civildienests
Izglītības prasības	
Vismaz vispārējā vidējā izglītība	Augstākā izglītība
Amatā iecelšanas kārtība	
Ar eksamināciju	Neparedz eksamināciju. Uz nenoteiktu laiku, bet var noteikt pārbaudes laiku līdz 6 mēnešiem. Ja iecel ierēdņa amatā pirmo reizi, obligāti tiek noteikts 6 mēnešu pārbaudes laiks.
Kategorijas	
Ierēdņa amati iedalīti 12 kvalifikācijas kategorijās	Ierēdņu amati tiek iedalīti amatu kvalifikācijas kategorijās
Personāla vadība	
Atzīmes par valsts civildienesta gaitu tiek veiktas valsts civildienesta gaitas aprakstā, kas glabājas civiliestādē, kurā strādā ierēdnis vai ierēdņa kandidāts.	Ierēdnim valsts civildienesta gaitā pēc viņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas ierēdņa amata kvalifikācijas kategorijas ietvaros piešķir kvalifikācijas pakāpi.

Avots: autora veiktā 1994.gada likuma "Par valsts civildienestu" un 2000.gada Valsts civildienesta likuma salīdzinošā analīze

Viens no Valsts civildienesta likuma izstrādāšanas mērķiem bija novērst situāciju, kad viena līmeņa iestādēs vienas kvalifikācijas kategorijas amati atrodas dažādos juridiskos statusos, piemēram, vienā pārraudzībā esošajā iestādē personas, kas izdod administratīvos aktus, ir ierēdņi (valsts civildienesta attiecības), savukārt otrā pārraudzībā esošajā iestādē – darbinieki (darba tiesiskās attiecības). Tika uzskatīts, ka nepastāv stingri kritēriji, pēc kuriem noteikt, vai amats ir ierēdņa amats vai arī nav. Turklāt likums un Ministru kabineta noteikumi, kas ierēdņus definēja ciešā saistībā ar to nosaukumu, praksē izrādījās neefektīvi, proti, nomainot amatam nosaukumu, iestādes vadītājs ierēdņa amatu pārveidoja par darbinieku amatu, nemainot konkrētā amatā veicamos pienākumus.

Valsts civildienesta likums, kas definē ierēdņa statusu, neliek uzsvāru uz amata nosaukumu, bet gan tikai uz amatā veicamajiem pienākumiem. Tātad, ja kādā no valsts pārvaldes iestādes amatiem ietilpst Valsts civildienesta likumā minētie pienākumi, amats uzskatāms par ierēdņa amatu, un šajā amatā ir tiesības iecelt ar administratīvu lēmumu (nevis ar darba līgumu) tikai ierēdņi (pretendentu). Līdz ar to Valsts civildienesta likums ir noteicis vienotus kritērijus ierēdņu amatu noteikšanai valsts pārvaldē: ierēdņi ir persona, kas valsts 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 vai arī sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus. Jaunajā likumā ietvertās prasības ierēdņa amata kandidātam būtiski neatšķiras no prasībām, kas bija 1994.gada likumā, izņemot divas – likums nosaka, ka pretendentam obligāti ir jābūt augstākajai izglītībai un netiek prasītas svešvalodu zināšanas. Ieceļot amatā, likums vairs neparedzēja ne ierēdņu, ne ierēdņu kandidātu eksamināciju.

Tādējādi LR Valsts pārvaldes cilvēkresursu kapitāla turpmākā attīstība tika veidota atbilstoši **Stratēģisko amatu saimju modelim**, kur pēc amata aprakstā ietvertā formālā kritērija nodalītās stratēģiskās amatu saimes turpmākajos gados aptvēra no 55-75% valsts pārvaldes iestādēs strādājošo. Šī pieeja, kaut arī ļāva izveidot vienotu sistēmu ierēdņu amatu noteikšanai visā valsts pārvaldē, tomēr izrādījās neefektīva no valsts pārvaldes cilvēkresursu stratēģiskās attīstības viedokļa – to darbinieku loks, kuru darbs organizācijai ir stratēģiski nozīmīgs, tika nedefinēts pārāk plašs, tādēļ attīstības programmas nespēja pietiekami efektīvi aptvert visu šo darbinieku vajadzības.

Saskaņā ar Valsts civildienesta likuma¹ 37.panta pirmo daļu, lai nodrošinātu labu pārvaldību, it sevišķi civildienesta uzdevumu efektīvu izpildi un sabiedrības uzticību civildienestam, kā arī veicinātu ierēdņa kvalifikācijas izaugsmi, ierēdņi, neizsludinot atklātu

¹ 07.09.2000. Valsts civildienesta likums (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 2000, 19.nr.; 2001, 9.nr.)

pretendentu konkursu, saskaņā ar Valsts civildienesta likumu var pārcelt citā augstākas, atbilstošas vai zemākas kvalifikācijas kategorijas ierēdņa amatā uz noteiktu vai nenoteiktu laiku, tajā pašā iestādē – ar iestādes vadītāja vai ministra lēmumu, citā iestādē tā paša ministra padotībā - ar ministra lēmumu, citā iestādē cita ministra padotībā – ar Valsts civildienesta pārvaldes vai Ministru prezidenta lēmumu. Tādējādi zināmā mērā, ja ierēdnis piekrīt pārcelšanai vai arī vēlas iegūt augstāku amatu, ko atbalsta ministrijas vadība, ierēdnim ir priekšrocības un nav jāpiedalās atklātā konkursā uz vakanto amata vietu, tai pašā laikā var izveidoties situācija, kad ierēdnis nav ieinteresēts amata maiņā, bet viņam šī situācija ir jāpieņem, lai nezaudētu iespēju palikt civildienestā. Svarīgi, lai, veicot pārcelšanu, tiktu objektīvi izvērtēts gan ierēdņa līdzšinējais ieguldījums, gan pārcelšanas lietderīgums.¹

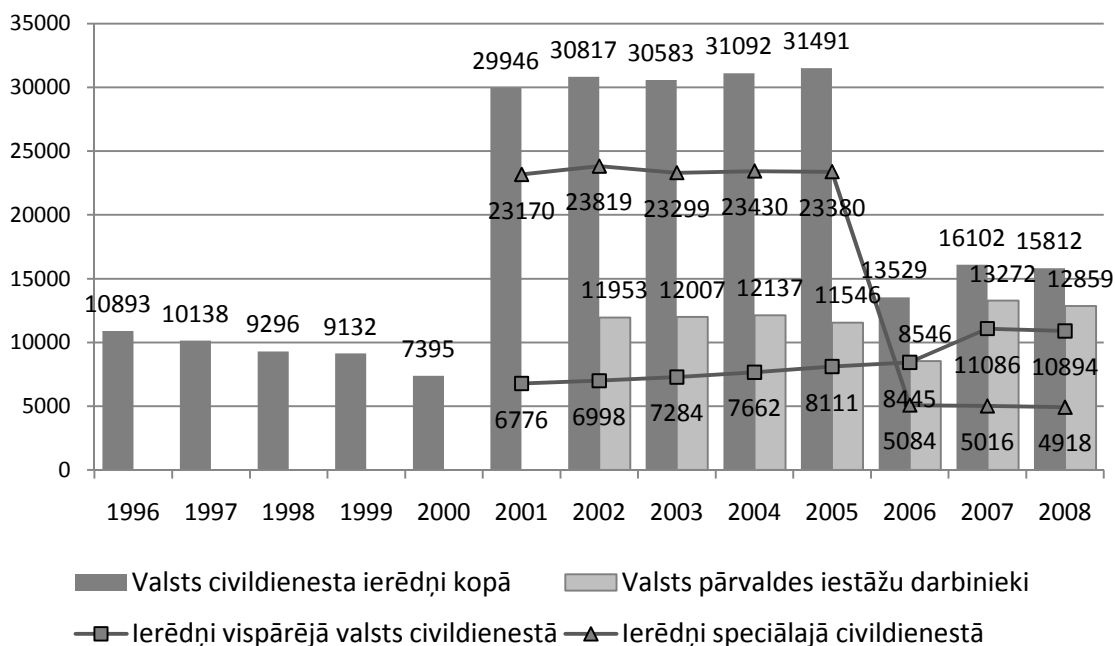
Attiecībā uz iestāžu vadītājiem ir noteikta īpaša kārtība. Pretendentu izvērtēšanu šiem amatiem vairs neveic attiecīgā ministrija, bet gan no Ministru kabineta apstiprinātu personu saraksta izveidota komisija. Iestādes vadītāju amatā ieceļ ministrs uz 5 gadiem. Taču visi būtiskākie lēmumi, t.sk. iecelšana amatā, sākotnēji jāakceptē Ministru kabinetam.

Tādējādi civildienesta attīstības jomā Latvija bija sasniegusi zināmu progresu un stabilitāti. Tomēr civildienests Latvijā atšķīrās no tā, kā tas bija iecerēts. Kā norāda A.Dravnieks², šai sistēmai parādījās arī zināmi defekti – motivācijas trūkums, nepietiekama kvalifikācija, ierobežotās karjeras iespējas, reorganizējama apmācības sistēma, vienlaikus iniciatīvas slāpēšana un kontroles trūkums, mundiera gods jeb lokālpatriotisms, korporatīvas saites un korupcija, kuru dēļ ierēdnis nepieņem lēmumus sabiedrības interesēs.

2.1.attēlā parādīta valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku amatu skaita dinamika no 1996. līdz 2008.gadam pēc stāvokļa uz attiecīgā gada 1.oktobri.

¹ Kalniņš A. Valsts civildienesta attīstība Latvijā: problēmas un risinājumi. Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti, 647.sējums – Rīga: Latvijas Universitāte, 2002, 324.-338. lpp.

² Dravnieks A. Publiskās pārvaldes mazspēja – vai jau hroniska? jeb administratīvās kapacitātes elementi. "Jaunā pārvalde" Nr. 12 (42), 2002



2.1.attēls. Ierēdņu un darbinieku amata vietu skaita dinamika iestādēs, kurās ieviests valsts civildienests 1996.-2008.gadā

Avots: autora veidota diagramma, izmantojot LR Valsts civildienesta pārvaldes Analīzes departamenta statistikas datus par valsts civildienestu, <http://www.vcp.gov.lv/55/> (skatīts 15.12.2008.)

Ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku amati uzskaitīti iestādēs, kurās dotajā laika periodā bija ieviests valsts civildienests. Salīdzinājumā ar 1996.gadu, 2007.gada 31.oktobrī kopējais šo iestāžu skaits bija pieaudzis par 30% un veidoja 116 iestādes.¹

Saskaņā ar Valsts civildienesta likumu² civildienestu veido vispārējais valsts civildienests un specializētais civildienests. Specializētais civildienests ir ieviests trīs valsts pārvaldes iestādēs - Ārlietu ministrijā, Valsts ieņēmumu dienestā un Valsts tiesu ekspertīžu birojā, kas veido 2,6% no visām valsts civildienestā esošajām valsts pārvaldes iestādēm. Pārējās 113 valsts pārvaldes iestādēs ir vispārējais valsts civildienests.

Saskaņā ar 2006.gada 27.septembra grozījumiem Valsts civildienesta likumā³ ir notikušas izmaiņas valsts pārvaldes iestāžu sarakstā un attiecīgi arī ierēdņu amatu un ierēdņu skaitā. No 2006.gada 1.oktobra no valsts civildienesta izstājās 6 Iekšlietu ministrijas specializētā civildienesta iestādes un Ieslodzījuma vietu pārvalde. Savukārt 2007.gadā valsts civildienests tika ieviests virknē valsts aģentūru. Uz 2007.gada 31.oktobra valsts civildienestā ir 37 valsts aģentūras.

Salīdzinot ierēdņu amatu skaita izmaiņas kopš valsts civildienesta izveides un sistemātiskas informācijas uzskaites sākuma – 1996.gada, ierēdņu amatu skaitam likuma “Par

¹ LR Valsts civildienesta pārvaldes Analīzes departamenta informācija, www.vcp.gov.lv (skatīts 25.11.2007.)

² 07.09.2000. Valsts civildienesta likums (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 2000, 19.nr.; 2001, 9.nr.)

³ 27.09.2006. Grozījumi Valsts civildienesta likumā (Latvijas Vēstnesis, 27.09.2006, nr.154)

valsts civildienestu” darbības laikā līdz 2001.gadam bija tendence samazināties, bet būtiski tas mainījās līdz ar Valsts civildienesta likuma ieviešanu. 2001.gadā ierēdņu amatu skaits strauji pieauga. Pieaugums bija saistāms ar Valsts civildienesta likumā nostiprināto vispārējo valsts civildienestu un specializēto valsts civildienestu. Ierēdņu amatu skaits valsts civildienestā 2001.gada laikā pieauga par 22551 amatu. Ierēdņu amatu skaita pieaugumu veidoja specializētā valsts civildienesta ierēdņu amati.

Periodā no 31.12.2001.gada līdz 31.12.2005. ierēdņu amatu skaita izmaiņas bija samērā nelielas. Ierēdņu amatu skaits šajā laika posmā pieauga par 1545, jeb par 5%. Lielāko daļu, jeb 86% no pieauguma veidoja valsts vispārējā civildienesta ierēdņu amatu skaita palielinājums. Specializētā civildienesta ierēdņu amatu skaita pieaugums minētajā periodā bija neliels – 210 ierēdņu amati.

Līdzīga tendence saglabājas arī 2006.gada I pusgadā – ierēdņu amatu skaits salīdzinājumā ar 2005.gada nogali palielinājās par 201 ierēdņu amatu, ko lielā mērā veidoja valsts civildienestā no jauna iestājušās iestādes: Juridiskās palīdzības administrācija, Autotransporta inspekcija un Aviācijas nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs. Taču 2006.gada 1.oktobrī ierēdņu amatu skaits nozīmīgi samazinājās. Saskaņā ar 2006.gada 27.septembra grozījumiem Valsts civildienesta likumā 2006.gada 1.oktobrī no valsts civildienesta izstājas 6 Iekšlietu ministrijas padotībā esošas specializētā civildienesta iestādes – Drošības policija, Informācijas centrs, Sakaru centrs, Valsts policija, Valsts robežsardze un Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests, kā arī viena Tieslietu ministrijas padotības iestāde - Ieslodzījuma vietu pārvalde. Līdz ar to salīdzinājumā ar 31.12.2005. ierēdņu amatu skaits bija sarucis par 57% un 2006.gada 31.decembrī bija 13529. Atšķirībā no 2005.gada 31.decembra, kad valsts civildienesta ierēdņu amatu kopskaitā nozīmīgāko daļu, tas ir, 74% veidoja specializētā civildienesta ierēdņu amati, 2006.gada 31.decembrī lielākais īpatsvars bija valsts vispārējā civildienesta ierēdņu amatiem, kuri veidoja 62% no kopskaita.¹

Būtiskas izmaiņas valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku skaita, atalgojuma un sociālā nodrošinājuma ziņā notika 2008.gada nogalē un 2009.gadā saistībā ar nepieciešamību nodrošināt valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanu valsts ekonomiskās krīzes iespaidā. Šī mērķa īstenošanai jāveic valsts pārvaldes strukturālās reformas, kas ir savstarpēji saskaņotas, plānveidīgas, finansiāli, sociāli un politiski izvērtētas, kā arī ar ieinteresētajām pusēm un sabiedrību izdiskutētas izmaiņas noteiktās valsts politikas jomās, kas ir vērstas uz to, lai kāpinātu valsts konkurētspēju un nodrošinātu valsts attīstības mērķu sekmīgāku sasniegšanu. Tomēr reformu sākumposmā būtiskākās izmaiņas skāra tieši valsts pārvaldes

¹ LR Valsts civildienesta pārvaldes Analīzes departamenta informācija, <http://www.vcp.gov.lv> (skatīta 15.12.2007.)

iestāžu budžetus un štatū sarakstus. Tā nodarbināto skaits ministriju centrālajos aparātos uz 2009.gada 15.septembri salīdzinājumā ar 2008.gada 1.jūliju ir samazināts par 29,41%. Padotības iestāžu (aģentūru) skaits ir samazināts no 76 aģentūrām (2009.gada sākumā) līdz 25 valsts aģentūrām (2009.gada beigās), kas nodrošināja 67% samazinājumu.¹ Samazināts tika arī ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku atalgojums.

Līdz ar ekonomiskās situācijas pasliktināšanos Latvijā, tika veikti vairāki pasākumi, pakāpeniski atceļot dažādas sociālās garantijas, līdz ar to mazinot atšķirības starp ierēdņiem un darbiniekiem un valsts civildienestam zaudējot tā veidošanas stadijā piešķirto „prioritāro” statusu:

- tika atcelti vadības līgumi, prēmijas, materiālā stimulēšana, ierobežoti piemaksu veidi un kompensācijas;
- gan ierēdņu, gan darbinieku darbības rezultātu novērtēšanā tiek izmantota viena novērtēšanas sistēma, izvirzot vienādas kompetences un tādējādi nostiprinot principu, ka darbības rezultāti tiek vērtēti neatkarīgi no amata statusa;
- vienādota lēmumu apstrīdēšanas procedūra ierēdņiem un darbiniekiem, likvidējot Valsts civildienesta pārvaldi kā pirmstiesas apstrīdēšanas instanci.²

Līdz ar to līdz minimumam ir mazinājusies atšķirība starp ierēdņiem un darbiniekiem. Tai pat laikā sava statusa dēļ ierēdņi var nokļūt neizdevīgākā situācijā nekā darbinieki, kas saistīts ar joprojām pastāvošajiem ierobežojumi ierēdņiem savienot amatus un gūt papildu ienākumus, kā arī vienkāršāku kārtību valsts civildienestā atlaišanas un dienesta nosacījumu maiņas gadījumā nekā tas ir paredzēts darba tiesiskajās attiecībās.

Kaut arī tādējādi nodrošināts budžeta līdzekļu samazinājums valdības programmu realizācijai, tomēr tas var negatīvi ietekmēt valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku motivāciju, pārliecību, kā arī radīt saspīlējumus valsts pārvaldes iestāžu darbinieku vidū, un galarezultātā apdraudēt valsts pārvaldes funkciju kvalitatīva izpildi.

2.2. Latvijas valsts pārvaldes stratēģija

Latvijas Republikas Valsts pārvaldes institucionālā sistēma un valsts pārvaldes darbības pamatnoteikumi noteikti Valsts pārvaldes iekārtas likumā³. Tiešās pārvaldes iestāde

¹ Informatīvais ziņojums par Pasākumu plāna valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai īstenošanas gaitu, galvenajām problēmām un to iespējamiem risinājumiem LR Ministru kabineta 19.09.2009. ārkārtas sēdes materiāli <http://eportfelis.mk.gov.lv> (skatīts 20.09.2009.)

² LR Valsts kanceleja. Konceptijas projekts par valsts vispārējā un specializētā civildienesta sistēmas vienkāršošanu. Izsludināts VSS 08.10.2009, prot. Nr.38 37§. Pieejams LR MK mājas lapā: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40147499> (skatīts 09.10.2009.)

³ 06.06.2002. Valsts pārvaldes iekārtas likums (Latvijas Vēstnesis, 21.06.2002, nr. 94)

ir Latvijas Republikas institūcija, kurai ar normatīvo aktu noteikta kompetence valsts pārvaldē, piešķirti finansu līdzekļi tās darbības īstenošanai un ir savs personāls. Minētais likums nosaka arī pārvaldes amatpersonas statusu — tas ir civildienesta ierēdnis vai iestādes darbinieks un kuru ieceļ amatā vai pieņem darbā, pamatojoties uz profesionāliem kritērijiem.

Tiešās pārvaldes iestādes darbību reglamentē Ministru kabineta apstiprināts nolikums, kurā norādītas iestādes funkcijas, uzdevumi un kompetence, iestādes darbības tiesiskuma nodrošināšanas mehānisms un citi iestādes darbības jautājumi.

Ministrija ir attiecīgās valsts pārvaldes nozares vadošā (augstākā) iestāde. Ministrija organizē un koordinē likumu un citu normatīvo aktu īstenošanu, tā piedalās nozares politikas izstrādāšanā. Ministrija ir tieši pakļauta ministram.

Tiešās pārvaldes iestādes funkcijas, uzdevumus un kompetenci aplūkosim, kā piemēru izmantojot LR Izglītības un zinātnes ministrijas nolikumu. Saskaņā ar Valsts pārvaldes iekārtas likumu Izglītības un zinātnes ministrija ir vadošā valsts pārvaldes iestāde izglītības un zinātnes nozarē, kā arī sporta un valsts valodas politikas jomā. Ministrijas funkcijas ir izstrādāt izglītības, zinātnes, sporta un valsts valodas politiku, organizēt un koordinēt izglītības, zinātnes, sporta un valsts valodas politikas īstenošanu, kā arī veikt citas ārējos normatīvajos aktos noteiktās funkcijas.

Papildus uzdevumiem minēto funkciju izpildes nodrošināšanai ministrija izstrādā nozari reglamentējošo tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektus, sniedz atzinumus par citu institūciju izstrādātajiem tiesību aktu un politikas plānošanas dokumentu projektiem, kā arī ārējos normatīvajos aktos noteiktajos gadījumos izdod administratīvos aktus; nodrošina nozares politikas īstenošanu ministrijas padotībā esošajās valsts pārvaldes iestādēs un valsts uzņēmēj sabiedrībās, kurās ministrija ir valsts kapitāla daļu turētāja; sagatavo un normatīvajos aktos noteiktajā kārtībā sniedz priekšlikumus par normatīvajos aktos un attiecīgajos politikas plānošanas dokumentos paredzēto pasākumu realizācijai un ministrijas uzdevumu veikšanai nepieciešamo finansējumu no valsts budžeta; savas kompetences ietvaros pārstāv valsts intereses starptautiskajās organizācijās un attiecībās ar citām juridiskām un fiziskām personām, kā arī informē sabiedrību par nozares politiku un ministrijas padotībā esošo iestāžu darbību un veicina sociālo dialogu jautājumos, kas saistīti ar politikas izstrādi un īstenošanu.

Ar 16.08.2005. grozījumiem Ministru kabineta kārtības rullī¹ Ministru kabinetā izskatāmo dokumentu saraksts papildināts ar jaunu politikas dokumenta veidu – valsts pārvaldes iestādes darbības stratēģiju. Iestādes darbības stratēģija ir politikas dokuments, kas

¹ LR Ministru kabineta 16.08.2005. noteikumi Nr.604 „Grozījumi Ministru kabineta 2002.gada 12.marta noteikumos Nr.111 “Ministru kabineta kārtības rullis”” (Latvijas Vēstnesis, 25.08.2005, nr.134)

nodrošina iestādes darbības vidēja termiņa plānošanu tās kompetencē esošajās politikas jomās saistībā ar attiecīgajā nozarē apstiprinātiem politikas dokumentiem. Darbības stratēģija kalpo par pamatu attiecīgās tiešās pārvaldes iestādes kārtējā gada budžeta pieteikumam.

Politikas plānošanas pamatnostādnes (PPP)¹ nosaka, ka iestāžu darbības stratēģija ir valsts pārvaldes institūcijas vidēja termiņa (pieci gadi) darba plānošanas instruments, kurš apvieno un izvērtē apstiprināto politikas iniciatīvu aktualitāti, atbilstoši nosaka prioritātes un darbības mērķus, plāno jaunās politikas iniciatīvas, paredzot sasaisti ar valsts budžetu. PPP izpratnē stratēģija ir organizācijas (gan valdības kopumā, gan arī atsevišķu valsts pārvaldes institūciju) darbības un finanšu plānošanas un vadības dokuments, kas ir vērsts uz organizācijas mērķa un noteikto prioritāšu sasniegšanu. Stratēģijā tiek plānotas prioritāšu un politikas izmaiņas, tajā tiek iekļautas no jauna apstiprinātās programmas, rezultāti, finansējums.

Lai arī katras atsevišķas organizācijas misija izteikta samērā vispārīgi un plaši, tomēr tā nosaka organizācijas sociālo ietekmi, tās virsmērķi. Kā misiju piemērus var minēt: "veidot tiltu, kas savieno darba ņēmēju ar darba devēju, samazinot bezdarbu" (Nodarbinātības valsts aģentūra), "veidot Latvijas valsts pārvaldē strādājošos par godprātīgiem, profesionāliem un efektīviem pakalpojumu sniedzējiem Latvijas sabiedrībai" (Valsts Administrācijas skola), "aizstāvēt valsts regulējamās nozarēs – enerģētika, telekomunikācijas, pasts, dzelzceļa transports – sabiedrisko pakalpojumu lietotāju intereses un veicināt sabiedrisko pakalpojumu sniedzēju attīstību" (Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija).

Institūciju darbības stratēģiskā plānošana ir veids, kā savstarpēji integrēt politikas plānošanu, budžeta veidošanu un politikas ieviešanas vadību ministrijās, starp ministrijām, starp ministrijām un to aģentūrām un citām pakļautības iestādēm, kā arī starp dažādiem valdības politikas plānošanas un atskaitīšanās līmeņiem.

Institūcijas darbības stratēģija, atbilstoši valdības noteiktajām prioritātēm, definē vidēja termiņa nozares attīstības mērķus un virzienus, tiem atbilstošās visas konkrētās ministrijas programmas un apakšprogrammas un to finansējumu, kā arī nodrošina budžeta un politikas programmu integrāciju. Tomēr ministriju u.c. tiešās valsts pārvaldes iestāžu darbības stratēģijas neparāda saistību ar plašāko valsts attīstības kontekstu, jo darbība tiek plānota nozaru nevis valsts attīstības kontekstā, turklāt izolēti katrā ministrijā atsevišķi.²

Iestādes darbības stratēģija ietver šādas sadaļas:

¹ Politikas plānošanas pamatnostādnes (Akceptētas Ministru kabineta 2001.gada 9.oktobra sēdē).

² Kīlis R., Celmiņš V. un Kalniņš E. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam ziņojums par ministriju un reģionālajiem plānošanas dokumentiem. 2008.g. februāris.
http://latvija2030.lv/upload/ministriju_un_reģionalo_strategiju_parskats.pdf (skatīts 15.05.2008.)

- informatīvo daļu, kurā iekļauj informāciju par tiešās pārvaldes iestādes darbības mērķiem un tās darbības pilnvarojumu (kompetence, mandāts), darbības vides un darbības spēju izvērtējumu, kā arī galvenajiem uzdevumiem, darbības virzieniem un pasākumiem;
- iestādes darbības stratēģijas programmu daļu, kas ir visu attiecīgās tiešās pārvaldes iestādes īstenoto programmu (apakšprogrammu) apkopojums atbilstoši tās darbības virzieniem.

Katra iestādes darbības stratēģijas programma (apakšprogramma) atbilst atsevišķai valsts budžeta programmai (apakšprogrammai), un tajā iekļauj situācijas raksturojumu, normatīvo aktu un politikas dokumentu sarakstu programmas darbības jomā, programmas mērķus un politikas vadlīnijas, paredzamos programmas politikas un darbības rezultātus un to rezultātīvos rādītājus vidējam termiņam atbilstoši esošā un papildus nepieciešamā finansējuma apjomam, darbības spējas uzlabošanas pasākumus, programmas īstenošanai nepieciešamās jaunās politikas iniciatīvas, to aprakstu un papildus nepieciešamā finansējuma novērtējumu, galveno izstrādājamo normatīvo aktu projektu un politikas dokumentu projektu sarakstu atbilstoši programmai, plānotos programmas ieviešanas instrumentus, sistēmu un finansējumu.¹

Sakarā ar nepieciešamību pāriet uz vidēja termiņa budžeta plānošanu, Valsts kancelejas, ministriju un īpašu uzdevumu ministru sekretariātu darbības stratēģiju aktualizēšanas kārtība noteikta MK instrukcijā „Kārtība, kādā 2007.gadā aktualizējamās Valsts kancelejas, ministriju un īpašu uzdevumu ministru sekretariātu darbības stratēģijas”². Instrukcijas mērķis ir nodrošināt vienotu pieeju stratēģijas aktualizācijai, lai izmantotu to par pamatu nākamā gada budžeta pieteikuma izstrādei un vidēja termiņa budžeta prioritāšu izvirzīšanai, kā arī atspoguļotu notikušās izmaiņas nozares politikā.

Kaut arī tiešās pārvaldes iestāžu darbības stratēģijās paredzēts iekļaut arī jaunās politikas iniciatīvas, kas ir vērstas uz esošo darbības funkciju un administratīvo spēju nodrošināšanu vai uzlabošanu, iestāžu darbības stratēģijas pamatā vērstas uz tās kompetences sfērā esošo nozaru attīstību, politikas plānošanas iniciatīvu realizāciju un ar to saistīto organizācijas mērķu un noteikto prioritāšu sasniegšanu. Piemēram, Zemkopības ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam³ sadaļā „2.4. Cilvēkresursu attīstība” plāno risināt

¹ LR Ministru kabineta 16.08.2005. noteikumi Nr.604 „Grozījumi Ministru kabineta 2002.gada 12.marta noteikumos Nr.111 “Ministru kabineta kārtības rullis”” (Latvijas Vēstnesis, 25.08.2005, nr.134)

² LR Ministru kabineta 27.02.2007 instrukcija Nr.4 "Kārtība, kādā 2007.gadā aktualizējamās Valsts kancelejas, ministriju un īpašu uzdevumu ministru sekretariātu darbības stratēģijas" (Latvijas Vēstnesis, 08.03.2007, nr. 40)

³ LR Zemkopības ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (Apstiprināta 2007.gada 29.augustā ar LR Ministru kabineta rīkojumu Nr.550 (prot. Nr.47 27.§)) http://www.zm.gov.lv/doc_upl/ZMStrat_290807.pdf (skatīta 07.01.2008.)

lauksaimniecības nozares neapmierinošo nodrošinājumu ar kvalificētiem speciālistiem un viņu izglītības kvalitāti, un izvirza uzdevumus lauku iedzīvotāju spēju, prasmju un zināšanu attīstībai, kā arī radīt plašākas iespējas ienākumu gūšanai un nodarbinātībai laukos. Labklājības ministrijas darbības stratēģijas 2007.-2009.gadam¹ sadaļā „1.4.2. Administratīvās spējas” kā galvenie risināmie jautājumi LM darbības spējas uzlabošanai tiek minēti papildu personāla vienību izveidošana, jaunās darba samaksas sistēmas ieviešana un ministrijas un tās padotības iestāžu tehniskā nodrošinājuma un infrastruktūras attīstība u.tml. Tādējādi šo organizāciju ierēdņiem un darbiniekiem tiek dots maldīgs priekšstats par viņu mācību, attīstības un darba rezultātu nozīmi organizāciju stratēģiju sekmīgas realizācijas nodrošināšanā.

Valsts pārvaldes reformas mērķi tika noteikti 1995.gada 28.martā LR Ministru kabinetā akceptētajā Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcijā², 1997.gada 23.decembrī apstiprinātajā Valsts pārvaldes attīstības stratēģijā līdz 2000.gadam un 1998.gada 10.martā apstiprinātajā Valsts pārvaldes attīstības stratēģijas līdz 2000.gadam realizācijas plānā³.

Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006.gadam⁴, ņemot vērā iepriekš paveikto, ārējo un iekšējo faktoru ietekmi, ievērojot uzkrāto pieredzi un izpratni par Latvijas valsts pārvaldes lomu valsts attīstībā, nosaka vidēja termiņa valsts pārvaldes sistēmas attīstības virzienus un sešu gadu laikā sasniedzamos uzlabojumus.

Valsts pārvaldes reformas gaitā tiek pilnveidots rīcībpolitiku izstrādes un ieviešanas process, nodrošināts tiesiskā regulējuma caurspīdīgums un vienkāršotas administratīvās procedūras, nostiprināta pārvaldes iestāžu darboties spēja, uzlabota valsts institūciju un sabiedrības mijiedarbība, kā arī veicināta valsts pārvaldes institūciju sadarbība un darbību koordinācija. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. – 2013.gadam (NAP) nosaka, ka lai mērķtiecīgi paaugstinātu publiskās pārvaldes darboties spēju un stiprinātu valsts tiesisko sistēmu, pārvaldes spēju aktīvi un pārliecinoši aizstāvēt nacionālās intereses un piedalīties ES rīcībpolitiku izstrādē un citos starptautiskos procesos, nepieciešama augsta profesionalitāte. Pārvaldes iestāžu personāla biežā mainība liecina, ka ir nepieciešama cilvēkresursu

¹ LR Labklājības ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (Apstiprināta 2007.gada 18.oktobrī ar LR Ministru kabineta rīkojumu Nr.650 (prot. Nr. 58 29.§)) http://www.lm.gov.lv/doc_upl/LMstrat_140607.doc (skatīta 07.01.2008.)

² Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcija (akceptēta Ministru kabineta 1995. gada 28. marta sēdē, Latvijas Vēstnesis, 30.03.1995, nr.49)

³ Valsts pārvaldes attīstības stratēģija līdz 2000.gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 1998.gada 10.marta sēdē, Latvijas Vēstnesis, 25.03.1998, nr.79/80)

⁴ Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006.gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 2001.gada 10.jūlija sēdē, prot. nr.32 34.§)

plānošanas, izglītības un vadības metožu pilnveidošana un valsts sektorā nodarbināto darba samaksas sistēmas reforma.¹

Kā svarīgākie risināmie uzdevumi valsts pārvaldes darboties spējas stiprināšanā NAP minēti:

- uzlabot rīcībpolitikas plānošanas un normatīvo aktu kvalitāti atbilstoši labas regulācijas principiem;
- plašāk iesaistīt nevalstiskās organizācijas un sociālos partnerus rīcībpolitiku izstrādes un lēmumu pieņemšanas procesos;
- uzlabot valsts pārvaldes pakalpojumu pieejamību, kvalitāti un informācijas apriti, attīstot E-pārvaldes risinājumus;
- samazināt administratīvos šķēršļus uzņēmējiem un iedzīvotājiem;
- nodrošināt ES fondu un citu finanšu resursu efektīvu vadību;
- izveidot mūsdienīgu personālvadības, darba samaksas un kvalifikācijas celšanas sistēmu valsts pārvaldē strādājošajiem;
- ieviest kvalitātes vadības sistēmu visās publiskās pārvaldes institūcijās;
- novērst korupciju publiskās pārvaldes institūcijās.

Saskaņā ar Valsts pārvaldes reformas stratēģiju no 2001. līdz 2006. gadam valsts pārvalde ir izpildvaras administratīvais instruments, ar kura palīdzību Ministru kabinets īsteno Satversmē un likumos noteiktās funkcijas. LR Satversme nosaka, ka šīs funkcijas ir cilvēka pamattiesību aizsardzība, sociālā nodrošināšana, veselības aizsardzība, izglītība, zinātniskās un mākslinieciskās jaunrades veicināšana, apkārtējās vides aizsardzības un valsts aizsardzības nodrošināšana. Valsts pārvalde sastāv no Ministru kabineta izveidotas, hierarhiski organizētas valsts pārvaldes institucionālās sistēmas, likumā noteiktām darbības procedūrām un profesionāla, valdībai lojāla personāla, kas īsteno likumdevēja un valdības noteiktos uzdevumus. Valsts pārvaldes sistēma ietver sevī visas ministrijas un citas Ministru kabineta izveidotas iestādes, kas īsteno valsts varu – izstrādā valsts politiku un normatīvo aktu projektus, organizē valsts funkciju un politisko lēmumu izpildi un kontrolē likuma izpildi, kā arī sniedz publiskos pakalpojumus.²

LR valsts pārvaldes vīzija, misija, vērtības, valsts pārvaldes reformas 2001. – 2006.gadam mērķi un darbības virzieni apkopoti 2.3.tabulā.

¹ LR Ministru kabineta 04.07.2006. noteikumi nr.564 "Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. – 2013.gadam" (Latvijas Vēstnesis, 11.07.2006, nr. 108)

² Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006.gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 2001.gada 10.jūlija sēdē, prot. nr.32 34.§), 8.lpp.

Valsts pārvaldes stratēģijas karte

		Misija	Vērtības	Vīzija															
		Kalpot sabiedrībai, apmierināt tās vajadzības un nodrošināt valsts attīstību, īstenojot valsts politiku saskaņā ar likumu un demokrātiskās pārvaldes principiem, kā arī profesionāli nodrošināt Ministru kabineta darbu valsts politikas jomā. Valsts pārvaldei ir jābūt spējīgai efektīvi un elastīgi reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē un pieskaņot savas struktūras, procedūras un darbības mērķus mainīgajiem apstākļiem	Kvalitāte, uzticamība un līdzdalība, pieejamība un efektivitāte	Mūsdienīgas valsts pārvaldes sistēmas izveidošana. Valsts pārvaldes darbība ir līdzeklis, lai nodrošinātu sabiedrības ilgtspējīgu attīstību un iedzīvotāju vajadzību apmierināšanu atbilstoši mūsdienu dzīves standartiem															
Stratēģiskie mērķi	Nodrošināt vienotu, mērķtiecīgu un tālredzīgu, uz nākotni vērstu valsts pārvaldi	Nodrošināt stabilu un efektīvu finanšu un budžeta vadību	Panākt iedzīvotāju uzticēšanos valsts pārvaldei un sabiedrības līdzdalību valsts pārvaldīšanas procesā	Nodrošināt kvalitatīvus publiskos pakalpojumus iedzīvotājiem	Nodrošināt, lai valsts pārvaldē strādātu motivēti, augsti kvalificēti un godīgi (atbildīgi un ētiski strādājoši) darbinieki														
	Darbības virzieni	Valsts politikas veidošanas procesa uzlabošana	Racionāla un skaidra valsts pārvaldes funkciju un kompetenču sadalījuma nodrošināšana	Uz rezultātu vērstas darbības plānošanas un atskaitīšanās ieviešana valsts politikas īstenošanas līmenī	Sadarbības nostiprināšana starp ministriem un iestādēm	Konsekventas valsts fiskālās politikas īstenošana, nodrošinot stabilu makroekonomisko vidi	Resursu izlietošanas efektivitātes palielināšana, stimulējot iestādes samazināt nelietderīgu resursu tēriņu	Finanšu resursu izlietošanas kontrole atbilstoši valsts politikas mērķiem	Publiskā un privātā sektora partnerība (PPP), partnerības veidošanās veicināšana	Uzlabota iedzīvotāju iespēja realizēt savas likumīgās intereses valsts pārvaldes (pašvaldības) iestādēs	Sabiedrības līdzdalības nodrošināšana valsts politikas veidošanas un ieviešanas procesā	Valsts un pašvaldību iestāžu darbības rezultātu publiskošana reizi gadā sabiedrībai pieejamā un saprotamā veidā	Publisko pakalpojumu kvalitātes uzlabošana	Publisko pakalpojumu pieejamības nodrošināšana	Valsts pārvaldē strādājošo motivācijas sistēmas izveide	Valsts pārvaldes iestādēs strādājošo izglītība un profesionālā attīstība	Valsts pārvaldes iestādēs strādājošo vērtēšanas sistēmas izveide	Personāla vadības attīstība valsts pārvaldes iestādēs	Valsts iestāžu vadītāju attīstība, nodrošinot līdera lomu valsts pārvaldes attīstībā

Avots: autora izveidota stratēģijas karte, izmantojot Valsts pārvaldes reformas stratēģiju no 2001. līdz 2006.gadam, http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/refm_100701_valst_parv_ref_strateg_2001-2006.doc, un Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plānu 2001.–2006.gadam, http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/refm_111201_valsts_parv_strateg_ievies_ricibas_pl.xls (skatīts 31.10.2007.)

Valsts pārvaldes reformas stratēģijā no 2001. līdz 2006. gadam definēta valsts pārvaldes misija: „kalpot sabiedrībai, apmierināt tās vajadzības un nodrošināt valsts attīstību, īstenojot valsts politiku saskaņā ar likumu un demokrātiskās pārvaldes principiem, kā arī profesionāli nodrošināt Ministru kabineta darbu valsts politikas jomā. Valsts pārvaldei ir jābūt spējīgai efektīvi un elastīgi reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē un pieskaņot savas struktūras, procedūras un darbības mērķus mainīgajiem apstākļiem.”¹

Vērtības, pamatojoties uz kurām ir noteikti valsts pārvaldes reformas mērķi, ir kvalitāte, uzticamība un līdzdalība, pieejamība un efektivitāte.²

Valsts pārvaldes reformas vīzija ir mūsdienīgas valsts pārvaldes sistēmas izveidošana. Valsts pārvaldes darbība ir līdzeklis, lai nodrošinātu sabiedrības ilgtspējīgu attīstību un iedzīvotāju vajadzību apmierināšanu atbilstoši mūsdienu dzīves standartiem.³ Tai pat laikā stratēģijā konstatēts, ka neefektīvas valsts pārvaldes darba samaksas politikas dēļ organizācijas zemākajā un vidējā hierarhijas līmenī notiek personāla bieža maiņa. Tas neveicina iestāžu darba stabilitāti, tiek zaudēta pēctecība darbā, nelietderīgi tiek izmantota nauda darbinieku papildu izglītošanai.⁴

Valsts pārvaldes uzlabošanai izvirzīti šādi mērķi:

1. nodrošināt vienotu, mērķtiecīgu un tālredzīgu, uz nākotni vērstu valsts pārvaldi;
2. nodrošināt stabilu un efektīvu finanšu un budžeta vadību;
3. panākt iedzīvotāju uzticēšanos valsts pārvaldei un sabiedrības līdzdalību valsts pārvaldīšanas procesā;
4. nodrošināt kvalitatīvus publiskos pakalpojumus iedzīvotājiem;
5. nodrošināt, lai valsts pārvaldē strādātu motivēti, augsti kvalificēti un godīgi (atbildīgi un ētiski strādājoši) darbinieki.⁵

Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plāns⁶ noteica 19 darbības virzienus, 31 uzdevumu un 110 pasākumus. Tomēr rīcības plāns izrādījās nefunkcionāls, tā pasākumi mainījās, zaudēja aktualitāti, bet to vietā nāca citi. Ieviešanas gaitā lielākajai daļai mērķu tika izstrādāti atsevišķi politikas plānošanas dokumenti, nosakot uzdevumus saskaņā ar

¹ Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006. gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 2001. gada 10. jūlija sēdē, prot. nr. 32 34. §), 9. lpp.

² Turpat, 3. lpp.

³ Turpat, 2. lpp.

⁴ Turpat, 11. lpp.

⁵ Turpat, 12. lpp.

⁶ Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plāns 2001.–2006. gadam.

http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/refm_111201_valsts_parv_strateg_ievies_ricibas_pl.xls (skatīts 31.10.2007.)

valdības apstiprinātajiem konceptuālajiem risinājumiem.¹ Turklāt ierēdņu un darbinieku nepietiekamā informētība par stratēģijas realizācijas gaitā sasniedzamajiem rezultātiem, viņu mācību iespējas un motivācija izrādījās neatbilstoša organizāciju darbības stratēģiju un valsts pārvaldes reformas stratēģijas mērķu sasniegšanai.

Stratēģijas ieviešanas gaitā netika precīzi noteiktas saiknes starp politikas mērķiem, tiem pakārtotajiem uzdevumiem un plānotajiem politikas un darbības rezultātiem, plānotais finansējums daudzos gadījumos neatbilda valsts budžeta finansiālajām iespējām (piemēram, jautājumā par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku atalgojumu), kā arī ievērojamais dažādu rezultatīvo rādītāju skaits nesniedza pietiekamu informāciju par līdzekļu izmantošanas lietderību un rezultātu sasniegšanas efektivitāti.

Izvērtējot iepriekšējās virzības rezultātus, tika plānota valsts pārvaldes turpmākā attīstība 2008.-2013.gadam. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādņu 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte” projektā noteikts valsts pārvaldes politikas mērķis: „tiesiska un efektīva valsts pārvalde, kas nodrošina valsts pārvaldes sniegtos pakalpojumus atbilstoši sabiedrības vajadzībām”², kā arī tās apakšmērķi:

- Uz nākotni vērsta, stratēģiska un sabalansēta politikas plānošana, kas līdzsvarota ar tās īstenošanai pieejamiem resursiem.
- Iedzīvotāju vajadzībām atbilstoši, pieejami un kvalitatīvi valsts pārvaldes iestāžu pakalpojumi.
- Valsts pārvaldes darbība atbilst likumam un tiesībām, tajā tiek garantētas cilvēktiesības un efektīvi nodrošināta privātpersonu tiesību ievērošana.
- Profesionāli, kompetenti un motivēti valsts pārvaldes darbinieki.
- Pastāv un tiek izmantotas iespējas aktīvai pilsoniskai līdzdalībai un rezultātā tiek pieņemti izsvērti, lietderīgi un pamatoti lēmumi.

Mērķis, apakšmērķi un rīcības virzieni pamatnostādņu ietvaros izstrādāti, ņemot vērā iepriekšējā plānošanas perioda analīzi, kā arī esošās situācijas attīstības tendences. Paredzams, ka plānošanas periodā no 2008. līdz 2013.gadam Latvijas valsts pārvaldes attīstību ietekmēs procesi sabiedrībā, valstī, Eiropas Savienībā (ES), kā arī globālie procesi kopumā, t.sk. arī politiku ietekmējošie faktori valsts pārvaldes attīstībā: izveidotā valsts pārvaldes sistēma un

¹ Informatīvais ziņojums "Par Valsts pārvaldes reformas stratēģijas 2001.–2006.gadam un Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plāna 2001.–2006.gadam ieviešanu" (izskatīts Ministru kabineta 2007.gada 29.maija sēdē (prot. Nr.31, 46.§)
http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/vk_290507_inf_zinoj_par_valsts_parv_ref_strat_un_ri_c_plana_2001-2006_ieviesanu.doc, 3.lpp. (skatīts 31.10.2007.)

² Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LRMinistru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 8.lpp.

sagaidāmās pārmaiņas nākotnē, iedzīvotāju uzticēšanās līmenis valsts pārvaldei un dalība Eiropas Savienībā.

Cilvēkresursu attīstībai valsts pārvaldē no 2008.- 2013.gadam izvirzīts apakšmērķis „Profesionāli, kompetenti un motivēti valsts pārvaldes darbinieki”. Tā sasniegšana plānota šādos rīcības virzienos:

- Valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes stiprināšana;
- Ētikas normu izstrāde un iedzīvināšana;
- Valsts pārvaldes darbinieku izglītības un apmācību sistēmas pilnveidošana.

Papildus tam Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības pamatnostādņēs 2008.-2013.gadam noteikti vēl septiņi rīcības virzieni:

1. Mūsdienīgas, uz kompetenču pieejas balstītas cilvēkresursu vadības sistēmas ieviešana valsts pārvaldē, cilvēkresursu efektivitātes paaugstināšana un funkciju dublēšanās novēršana;
2. Valsts pārvaldes un pašvaldību cilvēkresursu vadības sistēmu saskaņotas darbības nodrošināšana;
3. Cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide;
4. Valsts pārvaldes darbinieku profesionālo prasmju pilnveidošana un sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm;
5. Valsts pārvaldes darbinieku mobilitātes veicināšana;
6. Cilvēkresursu vadības institucionālais nodrošinājums;
7. Valsts pārvaldē nodarbināto ētiskas darbības veicināšana.

Tomēr cilvēkresursu attīstība nav pašmērķis, bet gan tikai viens no apakšmērķiem valsts pārvaldes politikas mērķa „Tiesiska un efektīva valsts pārvalde, kas nodrošina valsts pārvaldes sniegtos pakalpojumus atbilstoši sabiedrības vajadzībām” sasniegšanai, kuram turklāt jāsniedz ieguldījums arī pārējo apakšmērķu realizācijā. Trūkstot resursiem tādu funkciju un uzdevumu izpildei, kas jau noteikti normatīvajos aktos – vienotās darba samaksas sistēmas pilnīga ieviešana, ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku mācību nodrošināšana u.c. – un nodrošina ierēdņiem un darbiniekiem nepieciešamās kompetences un motivāciju, nav lietderīgi un samērīgi tērēt resursus tādu jautājumu risināšanā, kuru ieviešana ir tikai vēlama, bet neskaidra ir to ietekme uz valsts pārvaldes politikas mērķa sasniegšanu, piemēram, valsts pārvaldes un pašvaldību cilvēkresursu vadības sistēmu saskaņota attīstība un Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības aģentūras izveide.

2.3. Personāla novērtēšana un attīstība valsts pārvaldē

Valsts civildienesta likums iedibināja valsts civildienesta personāla vadības sistēmu. Tā vērsta, pirmkārt, uz administratīvu mērķu (novērtēšanas rezultāts ir pamats lēmuma pieņemšanai par darba samaksas noteikšanu, paaugstināšanu amatā vai neatbilstības konstatēšanu ieņemamajam amatam), kā arī personāla attīstības mērķu sasniegšanu (iezīmē kompleksu pieeju personāla atlasei, mācībām, karjeras un atalgojuma jautājumiem).¹

2.3.1. Valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku novērtēšana un atalgošana

Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas mērķis ir novērtēt ierēdņa darbību un tās rezultātus noteiktā laikposmā un noteikt ierēdņa mācību un karjeras attīstības vajadzības, lai uzlabotu un sekmētu ierēdņa darbību iestādes mērķu sasniegšanā un funkciju izpildē.²

Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšana ietver darba uzdevumu izpildes analīzi, uzdevumu izpildi veicinošo un kavējošo faktoru analīzi, uzdevumu izvirzīšanu nākamajam periodam, darbam nepieciešamo prasmju novērtējumu, mācību vajadzību un karjeras attīstības iespēju izvērtējumu, tādējādi aptverot gan kompetences, gan arī darba rezultātu novērtēšanu. Starp darbam nepieciešamajām prasmēm tiek vērtētas personālvadības prasmes, sadarbības prasmes, plānošana un kontrole, komunikācijas prasmes, orientācija uz attīstību un profesionālās zināšanas.

Novērtēšanas procesā, veicot pašnovērtēšanu, piedalās vērtējamais ierēdnis, iestādes vadītāja izveidota ierēdņu darba vērtēšanas komisija, kuras sastāvā ir ierēdņa tiešais vadītājs, speciālists personālvadības jautājumos, kā arī citas personas pēc iestādes vadītāja ieskatiem, Novērtēšanas protokolu apstiprina iestādes vadītājs. Tādējādi daļēji tiek realizēts 360° vērtējuma modelis.

Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanai tika izmantota vērtēšanas skala no A līdz E:

- A – darba izpilde visās jomās pārsniedz prasības attiecīgajā nozarē;
- B – darba izpilde atsevišķās jomās pārsniedz prasības attiecīgajā nozarē, bet pārējās jomās noris saskaņā ar prasībām attiecīgajā nozarē;
- C – darba izpilde noris saskaņā ar prasībām attiecīgajā nozarē;
- D – darba izpilde ne visās jomās sasniedz prasības attiecīgajā nozarē, darba izpildē nepieciešami uzlabojumi;

¹ Knoks M. Jaunā civildienesta likuma pamatprincipi, www.vcp.gov.lv/faili/cdlv/misc/principi.htm (skatīts 28.01.2006.)

² LR Ministru kabineta 13.02.2001 instrukcija Nr.2 " Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība" (Latvijas Vēstnesis, 16.02.2001, nr. 27)

E – darba izpilde nesaskan ar prasībām attiecīgajā nozarē, visās jomās nepieciešami būtiski un tūlītēji uzlabojumi.

Ministru kabineta 15.10.2002 noteikumi Nr.461¹ paredzēja ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksas sasaisti ar viņu darbības un tās rezultātu novērtējumu. Bija paredzēts, ka mēnešalgu skala ietvers:

1) astoņpadsmit amatu kvalifikācijas kategorijas, kuras noteiktu pēc šādiem rādītājiem: izglītība, profesionālā pieredze, darba sarežģītība, garīgā piepūle, sadarbība un atbildība par darba norisi un rezultātiem, atbildība par lēmumiem. Ierēdņu amatu novērtēšana balstās uz attiecīgajam amatam izvirzītajām prasībām, noteiktajiem pienākumiem un atbildību, nevis amatu nosaukumu vai tās personas, kas ieņem ierēdņa amatu, īpašībām un prasmēm;

2) piecas kvalifikācijas pakāpes, kuras piešķirtu, novērtējot ierēdņa un darbinieka darbību un tās rezultātus, ar mērķi novērtēt ierēdņa darbību un tās rezultātus noteiktā laika posmā un noteikt ierēdņa mācību un karjeras attīstības vajadzības, lai uzlabotu un sekmētu ierēdņa darbību iestādes mērķu sasniegšanā un funkciju izpildē.

Šī darba samaksas sistēma tā arī nestājās spēkā (spēkā stāšanās tika plānota ar 2003.gada 1.aprīli, sākotnēji pārcelta uz 2004.gada 1.janvāri², vēlāk – uz 2005. gada 1.janvāri³). Ņemot vērā, ka 2005.gada valsts budžetā nebija pietiekama finansiālā nodrošinājuma šīs darba samaksas ieviešanai pilnā apmērā, kā arī Ministru kabineta noteikumos Nr.461 "Par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem"⁴ un instrukcijā Nr.5 "Ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku amatu novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas kārtība"⁵ noteiktās amatu kvalifikācijas kategorijas nebija saskaņotas, Ministru kabinets nolēma pārskatīt darba samaksas noteikšanas kārtību.⁶ Ministru kabineta 2004.gada 23.novembra noteikumos Nr.959 "Noteikumi par ierēdņu un tiešās pārvaldes iestāžu

¹ LR Ministru kabineta 15.10.2002. noteikumi Nr.461 "Par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem" (Latvijas Vēstnesis, 07.11.2002, nr.162)

² LR Ministru kabineta 29.11.2002. noteikumi Nr.519 "Grozījumi Ministru kabineta 2002.gada 15.oktobra noteikumos Nr.461 "Noteikumi par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem"" (Latvijas Vēstnesis, 04.12.2002, nr.177)

³ LR Ministru kabineta 16.12.2003. noteikumi Nr. 724 "Grozījumi MK 2002. gada 15. oktobra noteikumos Nr.461 "Par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem"" (Latvijas Vēstnesis, 23.12.2003., nr.181)

⁴ LR Ministru kabineta 15.10.2002. noteikumi Nr.461 "Par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem" (Latvijas Vēstnesis, 07.11.2002, nr.162)

⁵ LR Ministru kabineta 23.10.2001 instrukcija Nr.5 "Ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku amatu novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas kārtība" (Latvijas Vēstnesis, 06.11.2001, nr.159)

⁶ Paskaidrojuma raksts Ministru kabineta noteikumu „Noteikumi par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem” projektam. LR Finanšu ministrija. www.mk.gov.lv/site/files/3/30110.doc

darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem"¹ ņemta vērā MK noteikumos Nr.705² un Nr.213³ noteiktā tiešās pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku amatu struktūra, bet precizēti atbilstošo mēnešalgu (mēneša darba algu) apmēri: noteikumi saglabā iepriekš noteikto zemāko mēnešalgu (mēneša darba algu) apmēru, kā arī nosaka 1., 2. un 3.kvalifikācijas pakāpei atbilstošās (ievērojami augstākas nekā līdz šim) mēnešalgu (mēneša darba algu) augstākās robežas. Kvalifikācijas pakāpes piešķir atbilstoši darba pieredzei tiešās pārvaldes iestādē un paaugstina ik pēc trim gadiem, ja kārtējais novērtējums kvalifikācijas pakāpes pārskatīšanas gadā ir A, B vai C. Papildus noteikumiem Ministru kabinets pieņēma protokollēmumu, kurā uzdeva Finanšu ministrijai kopīgi ar Valsts kanceleju izstrādāt un iesniegt attiecīgajā Saeimas komisijā priekšlikumu par grozījumiem Valsts civildienesta likumā, svītrojot no tā normas, kas attiecas uz ierēdņu kvalifikācijas kategorijām.⁴

Amatu kategoriju sistēmas un ar to saistītās amatu novērtēšanas metodikas trūkumi bija šādi:

- tika vērtētas amatu hierarhiskās attiecības, bet netika radīta iespēja analizēt profesionālās atšķirības;
- trūka skaidra priekšstata par to, kā amati savstarpēji atšķiras un veido loģiskas grupas;
- nebija iespējams salīdzināt valsts pārvaldes amatus ar privātā sektora amatiem.

Ar Ministru kabineta 2005.gada 21.februāra rīkojumu Nr.105 "Par koncepciju par vienotu darba samaksas sistēmu valsts sektorā nodarbinātajiem" apstiprinātās koncepcijas "Koncepcija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu"⁵ 2.punkts paredz izstrādāt un Ministru kabinetā apstiprināt valsts sektorā strādājošo darba samaksas paaugstināšanas plānu turpmākajiem pieciem gadiem, nosakot likumā par valsts budžetu kārtējam gadam tā pieaugumu katru gadu.

Laika periodā no 1993.gada līdz 2005.gadam valsts pārvaldē nodarbinātajiem, kuriem netika noteikts ierēdņa statuss, nebija izstrādātas vienotas personālvadības procedūras, līdz ar to cilvēkresursu attīstības politika tika īstenota tikai attiecībā uz daļu no valsts pārvaldē

¹ LR Ministru kabineta 23.11.2004. noteikumi Nr. 959 "Noteikumi par ierēdņu un tiešās pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem" (Latvijas Vēstnesis, 26.11.2004, nr.188)

² LR Ministru kabineta 16.12.2003. noteikumi Nr.705 "Noteikumi par valsts civildienesta ierēdņu atalgojumu, pabalstiem un kompensāciju" (Latvijas Vēstnesis, 19.12.2003, nr.180)

³ LR Ministru kabineta 28.05.2002. noteikumi Nr.213 "Valsts pārvaldes iestāžu, prokuratūras un tiesu darbinieku darba samaksas noteikumi" (Latvijas Vēstnesis, 31.05.2002, nr.82)

⁴ LR Ministru kabineta 23.11.2004 sēdes protokols Nr.67 31.§, www.mk.gov.lv (skatīts 19.12.2005.)

⁵ LR Ministru kabineta 21.02.2005. rīkojums Nr.105 "Koncepcija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu". Ministru kabineta mājas lapa, politikas plānošanas dokumentu datu bāze, <http://ppd.mk.gov.lv/ui/> (skatīts 31.10.2007.)

nodarbinātajiem. Ievērojot nelielu civildienesta īpatsvaru (aptuveni 15% no valsts sektorā 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 sektorā.¹

Izvēloties virzību uz nozīmīgi augstāku produktivitāti un efektivitāti, uz kvalitatīvi atšķirīgu organizācijas iekšējo vērtību sistēmu un mērķtiecīgāku darbību, tika meklēts jauns, vienots un stratēģiski virzīts risinājums. Šādu risinājumu piedāvā kompetenču pieeja cilvēkresursu vadībā, kas pēdējos gados kļuvusi populāra pasaulē un arī Latvijā, jo spēj sniegt kvalitatīvas izmaiņas visas valsts pārvaldes darbības efektivitātē.²

Tradicionālā personāla vadība balstās uz sistematizētu darba organizāciju un detalizētiem amata pienākumu aprakstiem, taču nerada priekšstatu par sagaidāmajiem rezultātiem un darbības efektivitātes rādītājiem. Šī iemesla dēļ mūsdienu mainīgajā, dinamiskajā darba vidē uz darbu jeb amatu orientētā pieeja nenodrošina nepieciešamo rezultātu sasniegšanu. Pretstatā tradicionālajai personāla vadībai, kompetenču pieejas ietvaros svarīgāks par formāli definētajiem darba pienākumiem, kas atspoguļoti amata aprakstos, ir cilvēka spējas, prasmes, rīcība, uzvedība un profesionālās zināšanas – viss, ko tas izmanto sekmīgai vai izcilai darba izpildei. Izstrādājot un izmantojot kompetenču modeļus, iespējams atklāt, kāda darbinieka rīcība nodrošina sekmīgu vai izcilu darba izpildi, cilvēkresursu vadības pasākumu centrā izvirzot to īpašību, prasmju un zināšanu attīstīšanu, kas sekmē attiecīgo rīcību.³

Uz kompetencēm balstītas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības pamatā ir amatu klasifikācijas sistēma. Tā izveidota, identificējot, aprakstot un apkopojot publiskajā sektorā sastopamās profesionālo grupu funkcijas. Amatu klasificēšanu nosaka Ministru kabineta 03.05.2005. noteikumi Nr.310 "Noteikumi par amatu klasifikācijas sistēmu un amatu klasificēšanas kārtību valsts tiešās pārvaldes iestādēs"⁴.

Amatu klasificēšana ir amatu sakārtošana, nosakot katram amatam atbilstošo Amatu kataloga saimi (apakšsaimi) un līmeni. Amatu saime ir amatu kopums, kuriem ir līdzīgi darba uzdevumi un to veikšanai nepieciešamās prasmes, un kuri parasti iekļaujas vienā darba sfērā (piemēram, politikas plānošanā vai normatīvo aktu izpildes kontrolē). Tā atspoguļo galvenās

¹ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LR Ministru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 5.lpp.

² Cilvēkresursu attīstības politika. Valsts kanceleja. www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/cilvekresursi (skatīts 31.10.2007.)

³ Kompetences valsts pārvaldē. Rokasgrāmata kompetenču pieejas izmantošanai Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībā. Valsts kanceleja, 2007, 4.lpp.

⁴ LR Ministru kabineta 03.05.2005. noteikumi Nr.310 "Noteikumi par amatu klasifikācijas sistēmu un amatu klasificēšanas kārtību valsts tiešās pārvaldes iestādēs" (Latvijas Vēstnesis, 12.05.2005., nr.75)

funkcijas, pēc kurām iespējams grupēt kataloga amatus. Amatu klasifikācijas rezultātus Finanšu ministrija plānoja izmantot darba samaksas sistēmas izstrādei, informācijas iekļaušanai darba samaksas uzskaites sistēmā un papildus nepieciešamā finansējuma plānošanai. Tāpat amatu klasifikācijas sistēmu varētu izmantot iestāžu racionālas struktūras izveidošanai, taisnīgas un motivējošas darba samaksas noteikšanai, mācību un profesionālās attīstības programmu izstrādāšanai, kā arī personāla vadības sistēmas uzlabošanai kopumā. Pakāpeniski kompetenču pieeju tika plānots integrēt tādos personāla vadības procesos, kā personāla plānošana un atlase, amatu aprakstu izstrāde, darbības novērtēšana, darba samaksas noteikšana (līdzšinējā darba samaksas sistēma paredzēja, ka atalgojuma elastīgo daļu (līdz 20%) veido darbības novērtējums, kas ietver arī kompetenču novērtējumu), karjeras un izaugsmes plānošana.¹

Galvenais uzsvars amatu klasifikācijas sistēmas izveidē bija vērsts uz to, lai valsts pārvaldes darbu un amatu klasifikāciju padarītu salīdzināmu ar privātajā sektorā lietoto, tādējādi mēģinot atvieglināt darba samaksas plānošanu un konkurētspējas novērtēšanu un novērst kvalificētu darbinieku aizplūšanu no valsts uz privāto sektoru, zaudējot valsts pārvaldē apgūtās zināšanas un pieredzi, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanā ieguldītos līdzekļus, samazinot valsts pārvaldes administratīvo kapacitāti un radot pastāvīgu nepieciešamību tērēt ievērojamus resursus personāla sākotnējai apmācībai.² Autors uzskata, ka minētās amatu klasifikācijas sistēmas potenciālās iespējas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstībā un personāla vadības sistēmas uzlabošanā pilnībā netiek izmantotas. Būtiskākais trūkums ir tāds, ka nav identificētas valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes darbinieku stratēģiski nozīmīgās kompetences, kas ļautu valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības nodrošināšanā izmantot Stratēģisko vērtību modeļa priekšrocības pretstatā Stratēģisko amatu saimju modelim un paaugstināt mācību un attīstības programmu efektivitāti.

2005.gada 20.decembrī Ministru kabinets pieņēma Finanšu ministrijas izstrādātos noteikumus Nr.995 "Noteikumi par tiešās pārvaldes iestāžu ierēdņu, darbinieku un amatpersonu un Centrālās vēlēšanu komisijas un Centrālās zemes komisijas darbinieku darba samaksas sistēmu un kvalifikācijas pakāpēm, kā arī ierēdņu pabalstiem un kompensāciju"³, kas regulē vienotus darba samaksas principus valsts sektorā strādājošajiem. Noteikumi regulē

¹ Cilvēkresursu attīstības politika. Valsts kanceleja. www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/cilvekresursi (skatīts 31.10.2007.)

² LR Ministru kabineta 21.02.2005. rīkojums Nr.105 "Konceptija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu". Ministru kabineta mājas lapa, politikas plānošanas dokumentu datu bāze, <http://ppd.mk.gov.lv/ui/> (skatīts 15.01.2006.)

³ LR Ministru kabineta 20.12.2005. noteikumi Nr.995 "Noteikumi par tiešās pārvaldes iestāžu ierēdņu, darbinieku un amatpersonu un Centrālās vēlēšanu komisijas un Centrālās zemes komisijas darbinieku darba samaksas sistēmu un kvalifikācijas pakāpēm, kā arī ierēdņu pabalstiem un kompensāciju" (Latvijas Vēstnesis, 30.12.2005, nr. 210)

tiešās pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku darba samaksas sistēmu, kvalifikācijas pakāpes, ierēdņu pabalstu un kompensācijas saņemšanas kārtību, kā arī to apmēru ministrijās, ministriju padotībā esošajās institūcijās, valsts aģentūras, muzejos, bibliotēkās, policijā, robežsardzē, sociālās aprūpes iestādēs u.c.

MK noteikumi definē darba samaksas noteikšanas principus un paredz pamatalgas pieaugumu, samazinot darba samaksas mainīgo daļu nolūkā veicināt darba samaksas sistēmas caurspīdīgumu. Tāpat tika paredzēts darba samaksas sistēmas pārskatīšanas mehānisms - reizi gadā, pamatojoties uz atalgojuma pētījumiem privātajā sektorā un izvērtējot ekonomisko situāciju valstī.

Minēto MK noteikumu mērķis bija pozitīvi ietekmēt valsts tiešās pārvaldes iestādēs strādājošos, jo, palielinoties darba algai, būtu jāpieaug arī nodarbināto motivācijai un organizācijas konkurētspējai darba tirgū. Tā kā noteikumu īstenošanu tika plānots realizēt vairāku gadu periodā, pozitīvās sociālās sekas varētu izpausties pakāpeniski to ieviešanas procesā. Tādējādi varētu pakāpeniski samazināties kvalificētu speciālistu aizplūšana no valsts uz privāto sektoru, mazināties atsevišķu profesionālo grupu un sektoru neapmierinātība.

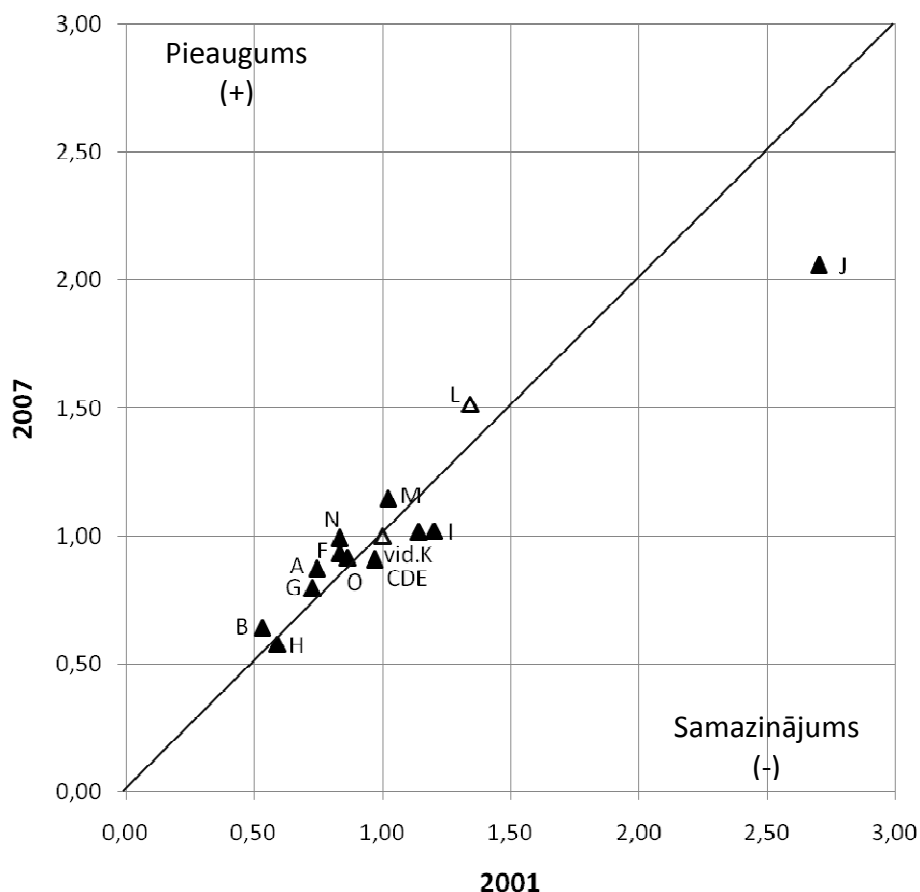
2.4.tabulā atspoguļota Latvijas strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pa darbības veidiem 2001.-2007.gada IV ceturksnī.

**Latvijas Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pa darbības veidiem
2001.-2007.g. IV cet. (Ls)**

	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
PAVISAM	169	185	206	230	269	344	446
Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība (A)	126	142	163	193	232	291	389
Zvejniecība (B)	90	102	109	145	174	208	286
Rūpniecība - pavisam (C+D+E)	164	177	192	217	253	312	405
Būvniecība (F)	141	147	172	187	234	318	416
Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība; auto, moto, sadzīves priekšmetu un aparatūras remonts (G)	123	129	154	179	209	271	355
Viesnīcas un restorāni (H)	100	106	120	133	165	210	257
Transports, glabāšana un sakari (I)	203	220	234	253	296	352	455
Finanšu starpniecība (J)	457	483	513	520	620	792	919
Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma, datorpakalpojumi, zinātnē un citi komercpakalpojumi (K)	193	204	219	247	283	365	453
Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana (L)	227	267	302	341	418	526	676
Izglītība (M)	173	195	218	248	264	373	511
Veselība un sociālā aprūpe (N)	141	161	189	212	259	327	443
Sabiedriskie, sociālie un individuālie pakalpojumi (O)	146	161	173	190	229	301	408

*Avots: LR Centrālā statistikas pārvaldes datubāzes „Iedzīvotāji un sociālie procesi”
<http://data.csb.gov.lv/DATABASE/Iedsoc/databasetree.asp?lang=16> (skat.21.03.2008.)*

Kopumā laika periodā no 2001. gada līdz 2007.gadam valsts pārvaldē, kā arī aizsardzībā un obligātajā sociālajā apdrošināšanā strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pieauga no 227 Ls līdz 676 Ls, t.i. 3 reizes, tai pat laikā visā tautsaimniecībā strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pieauga no 169 Ls līdz 449 Ls, t.i. 2,6 reizes. 2.2.attēlā parādīta valsts pārvaldē, aizsardzībā un obligātajā sociālajā apdrošināšanā strādājošo mēneša vidējā darba samaksa attiecībā pret vidējo tautsaimniecībā 2001.gada IV ceturksnī un 2007.gada IV ceturksnī salīdzinājumā ar citiem darbības veidiem.



- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ▲ Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība (A) | ▲ Transports, glabāšana un sakari (I) |
| ▲ Lauksaimniecība, medniecība un mežsaimniecība (A) | ▲ Finanšu starpniecība (J) |
| ▲ Zvejniecība (B) | ▲ Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma, datorpakalpojumi, zinātne un citi komercpakalpojumi (K) |
| ▲ Rūpniecība (CDE) | ▲ Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana (L) |
| ▲ Būvniecība (F) | ▲ Izglītība (M) |
| ▲ Vairum- un mazumtirdzniecība; auto, moto, sadzīves priekšmetu un aparatūras remonts (G) | ▲ Veselība un sociālā aprūpe (N) |
| ▲ Viesnīcas un restorāni (H) | ▲ Sabiedriskie, sociālie un individuālie pakalpojumi (O) |

2.2.attēls. Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pa darbības veidiem attiecībā pret vidējo tautsaimniecībā 2001.g. IV cet. un 2007.g. IV cet.

Avots: autora veidota diagramma, izmantojot LR Centrālās statistikas pārvaldes datus <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/Iedzsoc/databasetree.asp?lang=16> (skat.21.03.2008.)

No 2.4.tabulas datiem un 2.2.attēlā parādītās diagrammas izriet, ka valsts pārvaldē, aizsardzībā un obligātajā sociālajā apdrošināšanā (rādītājs „L”) strādājošo mēneša vidējā darba samaksa visā laika periodā no 2001. līdz 2007.gadam ir bijusi augstāka nekā vidēji visā tautsaimniecībā (rādītājs „vid.”), kā arī tās pieauguma tempi ir bijuši lielāki.

2006.gada 23.maijā LR Ministru kabinets apstiprināja FM un VK kopīgi izstrādāto informatīvo ziņojumu "Darba samaksas paaugstināšanas plāns valsts tiešās pārvaldes iestādēs

nodarbinātajiem"¹, kas iekļauj darba samaksas paaugstināšanas grafiku laikposmam līdz 2011.gadam, paredzot katru gadu darba samaksas procentuālu pieaugumu, lai sasniegtu 75–80% no privātā sektora darba samaksas līdžīgos amatos, tādējādi pakāpeniski nodrošinot valsts sektora konkurētspēju ar citiem darbības veidiem, t.sk. ar privāto sektoru.

Tomēr 2008.gada valsts budžeta izskatīšanas gaitā, pamatojoties uz augsto inflācijas pieaugumu Latvijas tautsaimniecībā pēdējos gados un atzīstot valsts izdevumu pieaugumu lomu inflācijas paaugstināšanā, valdība vienojās nākamā gada budžetā nepalielināt tiešās pārvaldes iestāžu darba algu fondu, savukārt 2009.gadā budžeta un tā grozījumu sagatavošanas gaitā sakarā ar par pasākumiem cilvēkresursu jomā, kurus Latvija apņēmusies veikt ekonomikas stabilizācijas programmas ietvaros, samazināts valsts pārvaldē strādājošo ierēdņu un darbinieku skaits, kā arī viņu atalgojums. Salīdzinājumā ar 2008.gada vidējo rādītāju vidējā darba samaksa valsts budžeta iestādēs 2009.gada jūlijā ir samazinājusies no Ls 585 līdz Ls 517, jeb par 12 %.² Atceltas ir arī visa veida prēmijas, piemaksas, kā arī būtiski ierobežotas cita veida sociālās garantijas, kas līdz šim veidoja ierēdņu un darbinieku materiālās stimulēšanas sistēmu. 2.pielikumā parādīta valsts pārvaldē, aizsardzībā un obligātajā sociālajā apdrošināšanā strādājošo mēneša vidējā darba samaksa pa ceturkšņiem laika periodā no 2001.gada 1.ceturkšņa līdz 2009.gada 2.ceturksnim.

2.3.2. Valsts civildienesta ierēdņu un darbinieku mācības

Saikni starp moderna civildienesta attīstību un tā cilvēkresursu profesionalitāti veido mācības. Analizējot ierēdņu mācību un attīstības iespējas, var konstatēt, ka dažādās Eiropas Savienības dalībvalstīs atkarībā no valsts civildienesta struktūras, publiskās pārvaldes tradīcijām, kopējas izglītības sistēmas u.c. faktoriem pastāv atšķirīgas ierēdņu mācību sistēmas.

Karjeras civildienestos kvalifikācijas paaugstināšanai un mācībām ir ļoti svarīga loma. Visbiežāk stājoties civildienesta attiecībās, tiek prasīts noteikts izglītības līmenis, kā arī obligāts nosacījums ir kvalifikācijas eksāmena kārtošana. Turpinot darbu civildienestā, ierēdņa pienākums ir paaugstināt kvalifikāciju dažādosursos un mācību programmās.

Civildienesta sistēmās, kuras nav balstītas uz karjeras attīstības principa, izglītības un mācību programmas ir nepieciešamas atsevišķos gadījumos, lai ierēdnis iegūtu jaunas vai

¹ Informatīvais ziņojums „Darba samaksas paaugstināšanas plāns valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem” (izskatīts Ministru kabineta 2006.gada 23.maija sēdē (prot. Nr.28, 42.§) http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/cilvekresursi/infozin_darba%20sam.doc (skatīts 31.10.2007.)

² Informatīvais ziņojums par Pasākumu plāna valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai īstenošanas gaitu, galvenajām problēmām un to iespējamiem risinājumiem LR Ministru kabineta 19.09.2009. ārkārtas sēdes materiāli <http://eportfelis.mk.gov.lv> (skatīts 20.09.2009.)

kādas pašas darba pienākumu pildīšanas nepieciešamas iemaņas (piemēram, jaunu tehnoloģiju apgūšana, pielāgošanās pārmaiņām).¹

LR 1994.gada likuma "Par valsts civildienestu"² 22.pantā tika noteikts pienākums ierēdnim celt kvalifikāciju ne mazāk kā 45 dienas 3 gadu laikā, ņemot vērā prasības ierēdņa eksāmena kārtošanai un ierēdņa statusa iegūšanai. Saskaņā ar likumu "Par valsts civildienestu" un Ministru kabineta 09.03.1999. noteikumu Nr.102 "Kārtība, kādā kārtojami valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas eksāmeni"³ 2.punktu, lai ierēdņa kandidāts varētu kārtot ierēdņa eksāmenu, stāžam valsts civildienestā bija jābūt ne mazākam par 3 gadiem un pastāvīgi vai Valsts administrācijas skolā vajadzēja apgūt vienoto mācību programmu, kuras apjoms bija aptuveni 45 dienas. Šajā laikā uzsvars mācībās tika likts uz 4 obligātajiem mācību blokiem:

1. tirgus ekonomikas pamati;
2. vadīšanas pamati, darba organizācija, lietvedības pamati;
3. tiesību un valsts pārvaldes pamati, Latvijas vēsture un valstiskums;
4. saskarsme: sociālpsiholoģija un ētika, datori un to izmantošana.

Valsts civildienesta likums⁴, savukārt, nosaka, ka ierēdņa pienākums ir regulāri papildināt zināšanas un pilnveidot profesionālās iemaņas un prasmes, kas nepieciešamas amata pienākumu pildīšanai. Iestādes vadītājs izvērtē ierēdņa kvalifikācijas celšanas nepieciešamību un nodrošina iespēju ierēdnim celt kvalifikāciju, saglabājot viņam mēnešalgu un sedzot mācību izdevumus, ja kvalifikācijas celšana notiek Latvijā. Līdz ar to likumā netiek noteikts mācību obligātums, kvalifikācijas celšanas ilgums noteiktā laika periodā kā tas bija likumā "Par valsts civildienestu", bet tiek akcentētas mērķtiecīgas, noteikta amata pienākumu pildīšanai nepieciešamas mācības. Ierēdņu mācīšana 4 mācību priekšmetu blokos līdz ar to zaudē aktualitāti, jo ne katram ierēdnim ir nepieciešamas zināšanas, piemēram, par tirgus ekonomikas pamatprincipiem, lai pildītu amata pienākumus. Tādēļ Valsts administrācijas skola, izvirzot jaunās mācību prioritātes, vadās no dažādu mērķa grupu vajadzībām, piemēram, iestādes vadītāji, konkrēti speciālisti, inspektori, ierēdņi, kuriem ir tiesības izdot administratīvos aktus un tamlīdzīgi.

¹ Par Eiropas valstu pieredzi ierēdņu kvalifikācijas paaugstināšanā. Valsts civildienesta pārvalde, 2002, http://www.vcp.gov.lv/data/file/kvalifikācijas_celsana_ieredniem_ES.pdf (skatīts 31.20.2007.)

² 21.04.1994. Likums "Par valsts civildienestu" (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 1994, 10.nr.)

³ LR Ministru kabineta 09.03.1999. noteikumi Nr.102 "Kārtība, kādā kārtojami valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas eksāmeni"(Latvijas Vēstnesis, 12.03.1999, nr.75/78)

⁴ 07.09.2000. Valsts civildienesta likums (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 2000, 19.nr.; 2001, 9.nr.)

Ņemot vērā valsts pārvaldes reformas stratēģiju 2001.-2006.gadam, Valsts administrācijas skola izvirzīja ierēdņiem šādas mācību prioritātes:

1. Eiropas Savienības jautājumi;
2. inspekciju apmācības programma;
3. korupcijas novēršanas programma;
4. administratīvā procesa pamati;
5. normatīvo aktu izstrādāšana un piemērošana.

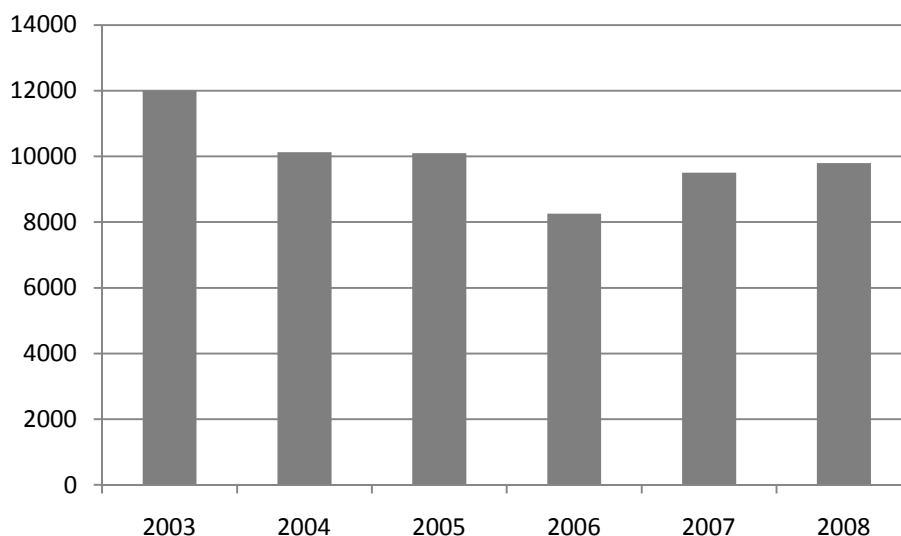
Arī turpmākajos gados ierēdņiem un darbiniekiem piedāvātos mācību virzienus noteica atbilstoši norādot jaunajām politikas iniciatīvām, identificējot tās jomas, kurās nepieciešama ierēdņu profesionalitātes paaugstināšana, piemēram, pilsoniskās sabiedrības stiprināšana un valsts pārvaldes cilvēkresursu kapacitātes paaugstināšana saistībā ar Latvijas kā Eiropas Savienības Padomes prezidējošās valsts funkciju īstenošanu, valsts pārvaldes iestādēs strādājošo izglītošana korupcijas novēršanas un apkarošanas jautājumos (2007.g.), kā arī apmācības, kas saistītas ar Eiropas Savienības tematiku, politikas plānošanu, valsts pārvaldes darbības uzlabošanu un jauno valsts pārvaldes darbinieku efektīvu apmācību (2008.g.).¹

Saskaņā ar Valsts civildienesta pārvaldes apkopoto informāciju par laika periodu no 2000.gada 1.janvāra līdz 2002.gada 31.decembrim kvalifikācijas celšanas apjoma amplitūda ir intervālā no 0,5 dienām līdz 169 dienām 3 gadu laikā.² Pamatojoties uz datu kvantitatīvo analīzi, Pārvalde secina, ka katrs ierēdnis kvalifikāciju ceļ vidēji 14 dienas 3 gadu laikā, tā ir centrālā tendence, sagrupējot datus intervālos – dienu skaits – un apskatot atbilstošo ierēdņu skaita īpatsvaru, kuri 3 gadu laikā cēlušies kvalifikāciju norādītajā apjomā (skat. 3.pielikumu). Ievērojot datu lielo izkliedi (atšķirību), un standartnovirzi no centrālās tendences, vidējais viena ierēdņa kvalifikācijas celšanas laika intervāls ir 5 līdz 25 dienas trīs gadu laikā. No kopējā ierēdņu skaita, kas nodarbināti vispārējā valsts civildienestā, regulāri (vismaz reizi 3 gados) kvalifikāciju ir paaugstinājuši aptuveni 80% ierēdņu.

Valsts administrācijas skolas rīkoto apmācību apmeklējušo valsts pārvaldes darbinieku skaits no 2003.-2008 gadam atspoguļots 2.3.attēlā.

¹ Valsts kancelejas 2007. un 2008.g. publiskie pārskati <http://www.mk.gov.lv/lv/vk/gada-parskats/> (skatīts 10.07.2009.)

² Goldmane G. Par ierēdņu kvalifikācijas celšanu. "Jaunā pārvalde" Nr.4(46), 2003.



2.3.attēls. Valsts administrācijas kursus apmeklējušo valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku skaits laika periodā no 2003.-2008.g.

Avots: autora veidota diagramma, izmantojot Valsts kancelejas 2003.-2008.g. publiskos pārskatus <http://www.mk.gov.lv/lv/vk/gada-parskats/> (skatīts 10.07.2009.)

Neskatoties uz novērojamo kopējo samazinājumu, Valsts administrācijas skolas organizētos kursus apmeklējušo valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku skaits tuvojās 10 tūkstošiem ik gadus līdz pat 2008. gadam, kas aptver gandrīz pusi no valsts pārvaldē strādājošajiem.

Saskaņā ar VCP rīcībā esošo informāciju, kvalifikācijas paaugstināšanai ierēdņi izmanto gan mācības Valsts administrācijas skolā, gan speciālos kursus, seminārus un pieredzes apmaiņas komandējumus. Valsts administrācijas skolas darbība ir bijusi vērsta pamatā tikai uz ierēdņu izglītošanu, turklāt lielākā daļa no VAS piedāvātajiem kursiem bija paredzēti jaunāko speciālistu izglītošanai vai vispārējo zināšanu iegūšanai, nevis jau pieredzējušu speciālistu un augstāko ierēdņu zināšanu pilnveidošanai.¹ Noteicošie faktori, kas ietekmē kvalifikācijas celšanas iespējas un apjomu, ir:

1. iestādes vajadzībām atbilstošu mācību, kursu un semināru piedāvājuma pieejamība;
2. iestādes finansiālās iespējas nodrošināt ierēdņu kvalifikācijas celšanu ārpus Valsts administrācijas skolas piedāvātajām mācībām;
3. ierēdņu noslogotība un nepietiekoša motivācija celt kvalifikāciju;

¹ Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības pamatnostādņu projekts 2008.-2013.gadam. Izsludināts VSS 31.01.2008., prot. Nr.5 54.§, 11.lpp. (skatīts 22.04.2008.)

4. Valsts kancelejas sagatavotā mācību pasūtījuma Valsts administrācijas skolai prioritātes un atbilstoši Valsts administrācijas skolas resursi.¹

Analizējot Latvijas Republikas valsts pārvaldi kopumā, autors secina, ka valsts pārvaldes iestāžu pamatā ir stabila ekstensīva struktūra, kas atspoguļo ārējos normatīvos aktos iestādei noteikto funkciju sadalījumu. Valsts pārvaldes iestāžu darbības stratēģijas vērstas uz to kompetences sfērā esošo nozaru attīstību, politikas plānošanas iniciatīvu realizāciju un ar to saistīto organizācijas mērķu un noteikto prioritāšu sasniegšanu, tomēr neietver pašu organizāciju attīstības un tās cilvēkresursu mērķtiecīgas attīstības jautājumus.

Valsts pārvaldē strādājošie atbilstoši formālām amata pienākumu pazīmēm sadalīti valsts civildienesta ierēdņos (stratēģiski nozīmīgā amatu saime) un valsts pārvaldes iestāžu darbiniekos (valsts kalpotāja statusā). Valsts pārvaldē ieviestajai kombinētajai civildienesta sistēmai raksturīgas būtiskas amatu civildienesta iezīmes.

Cilvēkresursu attīstības jautājumi ir centralizēti un kopīgi valsts pārvaldes iestādēm, savukārt iestāžu personāla vadības struktūrvienībām ir vadības atbalsta loma ar administratīvām funkcijām.

Personāla atlase, mācības un attīstība normatīvo aktu, politikas plānošanas dokumentu un prakses līmenī atsevišķām amatu grupām tiek plānota saskaņā ar valsts pārvaldes stratēģiskajiem mērķiem. Personāla mobilitāte ir zema, pamatā saistīta ar virzību hierarhiskā struktūrā. Kompetenču modelis valsts pārvaldē praksē nav ieviests, tādēļ amatu novērtēšanā un atalgojuma noteikšanā faktiski darbojas hierarhiskā kārtība.

Ekonomiskās krīzes apstākļos dominē „resursu” modelim raksturīgie cilvēkresursu vadības risinājumi, piemēram, ierēdņu un darbinieku skaita, atalgojuma un sociālo garantiju samazināšana pretstatā racionālai funkciju pārskatīšanai un ierēdņu un darbinieku potenciāla pilnīgākai izmantošanai, kas ļautu paaugstināt viņu darba efektivitāti.

Tādējādi apstiprinās autora izvirzītā pirmā hipotēze par to, ka Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībā dominē „stingrā” modeļa pazīmes, kas neveicina intelektuālo darbinieku, kādi ir ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, motivāciju, lojalitāti un darba efektivitātes paaugstināšanos.

¹ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LR Ministru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 11.lpp.

3. IERĒDŅU UN DARBINIEKU MOTIVĀCIJU, DARBA EFEKTIVITĀTI UN ATTĪSTĪBU IETEKMĒJOŠIE FAKTORI

3.1. Praktiskā pētījuma organizācija un metodoloģija

Autora veiktās aptaujas mērķis bija noskaidrot Latvijas Republikas valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku izpratni par viņu iestāžu misiju, mērķiem un galvenajiem uzdevumiem, darbinieku lomu šo mērķu sasniegšanā, kā arī viņu vērtējumu par iespējām sasniegt personiskos mērķus un attīstīties valsts pārvaldē. Pētījuma realizēšanai tika izmantota autora veidota aptaujas anketa (paraugu skat. 4.pielikumā).

Par aptaujāto mērķauditoriju jeb ģenerālo kopu tika izvēlēti Latvijas Republikas ministriju un centrālo valsts institūciju civildienesta ierēdņi un darbinieki. Uz 2007.gada 31.oktobri ministrijās un centrālajās valsts institūcijās faktiski strādāja 9992 vispārējā civildienesta ierēdņi un 10943 darbinieki.¹ Valsts pārvaldes iestāžu, kurās ieviests valsts civildienests, saraksts ar ierēdņu amatu un faktiski nodarbināto ierēdņu skaitu (vispārējā un specializētajā valsts civildienestā) un darbinieku amatu un faktiski nodarbināto darbinieku skaitu uz 31.10.2007. dots 5.pielikumā.

Nepieciešamā aptaujas izlases lieluma aprēķināšanai autors izmantoja formulu (3.1.).

$$n = \frac{t^2 w(1-w)N}{\Delta^2 N + t^2 w(1-w)}, \quad (3.1.)$$

kur n – izlases lielums, t – 1,96 (pie ticamības līmeņa $P=95\%$, nozīmības līmenis $\alpha=0,05$), w – relatīvais biežums 0,5, N – ģenerālkopa, Δ – reprezentācijas kļūdas lielums.

Lai pieļaujams izlases kļūdas lielums nepārsniegtu 0,05, izlases lielumam bija jābūt vismaz 377 respondenti.

Aptauja organizēta laikā no 2007.gada marta līdz novembrim, izplatot aptaujas anketas valsts pārvaldes iestādēs, kā arī izmantojot tirgus un sociālo pētījumu firmas „GfK Custom Research Baltic” respondentu datu bāzi. Izlase tika veidota no divu veidu apakšizlasēm – viena, veicot aptauju starp ministriju un valsts pārvaldes iestāžu ierēdņiem un darbiniekiem un atpakaļ saņemot 66 aizpildītas aptaujas anketas, un otra – kompānijas GfK interneta lietotāju panelizlase. Šajā panelī ir ap 5000 cilvēku, konkrēto aptauju piekrita aizpildīt 1215 respondenti, no kuriem 315 strādāja ministrijās vai centrālajās valsts institūcijās. Tādējādi kopējais aptaujā izmantotās izlases apjoms ir 381 respondents.

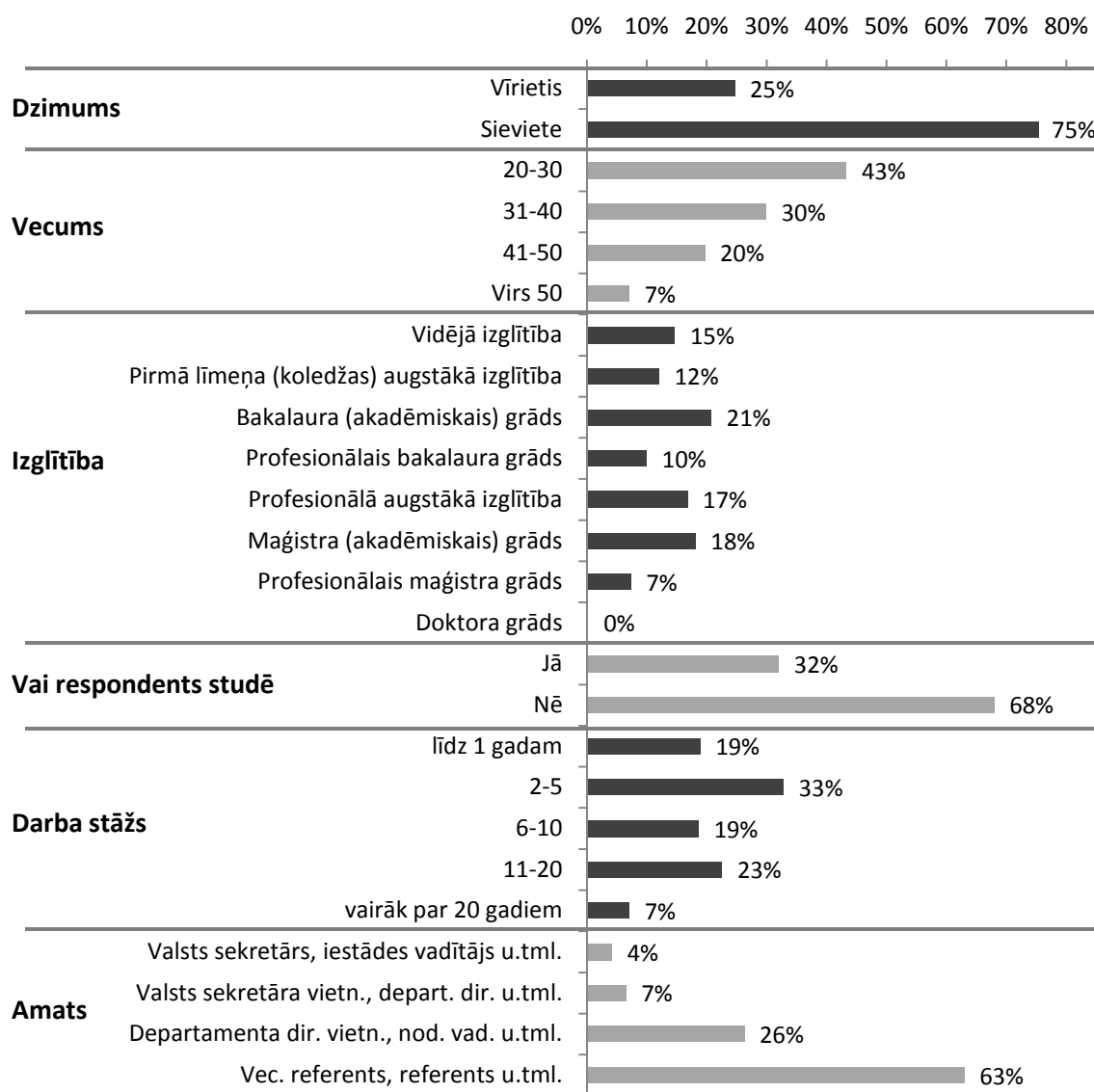
¹ LR VCP, Statistikas dati par valsts civildienestu uz 31.10.2007., http://vcp.gov.lv/data/file/10_2007_statistika_ML.pdf (skatīts 20.12.2007.)

Valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas anketa aptvēra 32 jautājumus piecās jautājumu grupās:

1. grupa (1. – 9. jautājums) raksturo, cik lielā mērā organizācijas misijas un stratēģijas izstrāde un izskaidrošana darbiniekiem nosaka viņu mērķtiecīgu darbu organizācijas mērķu sasniegšanā;
2. grupa (10. – 14. jautājums) raksturo, cik lielā mērā darbinieks apzināti var realizēt savu spēju piedalīties lēmumu pieņemšanā iestādē;
3. grupa (15. – 18. jautājums) raksturo, cik lielā mērā darbinieku mācības atbalsta darbinieku profesionālo izaugsmi un karjeras attīstību;
4. grupa (19. – 25. jautājums) raksturo darbinieku pieredzi un uzskatus par karjeras veidošanas iespējām valsts pārvaldē, kā arī kā turpmākās karjeras izvēli ietekmē darba valsts pārvaldē priekšrocības un trūkumi;
5. grupa (26. – 32. jautājums) raksturo izlases demogrāfiskos rādītājus.

Aptaujas rezultāti tika apstrādāti, izmantojot statistikas programmu SPSS, un tika aprēķināts, kā sociāli demogrāfisko apakšgrupu īpatsvari atšķiras no visā izlasē aprēķinātā procentuālā īpatsvara.

3.1.attēlā atspoguļota aptaujāto ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku piederība grupām atkarībā no dzimuma, vecuma, izglītības līmeņa, darba stāža, kā arī noteiktai amatu grupai.



3.1.attēls. Izlases raksturojums: respondentu piederība sociāli demogrāfiskajām apakšgrupām (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Kā liecina aptaujas dati, no aptaujātajiem respondentiem trīs ceturtdaļas bija sievietes, bet viena ceturtdaļa – vīrieši. Vairāk nekā 40% bija jaunāki par 30 gadiem, savukārt gandrīz 30% bija vecumā no 30 līdz 40 gadiem.

85% no aptaujātajiem ir vismaz pirmā līmeņa augstākā izglītība, savukārt maģistra grāds ir vienai ceturtdaļai no aptaujātajiem. 32% no aptaujātajiem respondentiem laikā, kad notika aptauja, studēja kādā no augstākās izglītības programmām, maģistrantūrā vai doktorantūrā.

Gandrīz 19% no aptaujātajiem ierēdņiem un darbiniekiem strādāja valsts pārvaldes iestādē ne vairāk kā 1 gadu, savukārt gandrīz 30% respondentu valsts pārvaldes iestādēs bija nostrādājuši vairāk nekā 10 gadus.

Ar mērķi novērtēt kļūdu, ģenerālkopu aizstājot ar izlasi, un, ņemot vērā, ka statistikas dati par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku vecumu un dzimumu ir publiski pieejami, autors pārbaudīja ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku izlasē vidējā vecuma atbilstību attiecīgajam lielumam visā ģenerālkopā, kā arī ierēdņu un darbinieku sadalījuma pa dzimumiem atšķirības izlasē un visā ģenerālkopā.

Izmantojot aptaujā iegūtos rezultātus, autors aprēķināja valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku vidējo vecumu, tā robežkļūdu un vērtējuma intervālu. Ierēdņu un darbinieku vecuma vidējās aritmētiskās vērtības un dispersijas noteikšanai izmantota intervālu (grupu) variāciju rinda, grupu vidējo vietā kā to tuvinātas vērtības ņemti intervālu centri. Par grupu statistiskajiem svāriem izmantoti absolūtie biežumi n_i (attiecīgās grupas respondentu skaits).

Izlasses vidējās aritmētiskās vērtības aprēķinam izmantota formula (3.2.).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{n}, \quad (3.2.)$$

kur $n = \sum_{i=1}^k n_i$ – izlases vienību skaits, k – intervālu skaits, x_i – i -tā intervāla centra vērtība, n_i – i -tās grupas biežums.

Dispersijas aprēķinam izmantota formula (3.3.).

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 n_i}{n - 1}. \quad (3.3.)$$

Tādējādi autors aprēķināja, ka valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku vidējais vecums visā ģenerālkopā ir 34,7 gadi un dispersija ir 109,61.

Robežkļūdas aprēķinam izmantota formula (3.4.).

$$\Delta_{\bar{x}} = t_p \cdot \frac{s}{\sqrt{n}}, \quad (3.4.)$$

Izvēloties varbūtību $P = 0,95$, $t_p = 1,96$ un $\Delta_{\bar{x}} = 1,05$. No tā seko, ka

$$34,7 - 1,1 < \bar{x} < 34,7 + 1,1$$

$$33,6 < \bar{x} < 35,8$$

Ar varbūtību 95% ($\alpha=0,05$) var apgalvot, ka ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku vidējais vecums nav mazāks par 33,6 un nav lielāks par 35,8 gadiem. Saskaņā ar Valsts civildienesta pārvaldes publicētajiem datiem¹ uz 31.12.2007. vidējais nodarbināto vecums ministrijās un centrālajās valsts institūcijās bija 35 gadi. Šie rezultāti parāda, ka ierēdņu un darbinieku vidējais vecums izlasē statistiski nozīmīgi neatšķiras no ierēdņu un darbinieku vidējā vecuma visā ģenerālkopā ($\alpha=0,05$).

¹ LR VCP Analīzes departaments. Ziņojums „Ierēdņu un darbinieku vidējais vecums iestādēs, kurās ieviests valsts civildienests” 2007.gads.
http://www.vcp.gov.lv/data/file/Zinojums_par_ierednu_videjo_vecumu_2007.pdf (skatīts 28.07.2009.)

No visiem ministriju un centrālo valsts pārvaldes institūciju nodarbinātajiem ierēdņiem un darbiniekiem pēc stāvokļa uz 31.12.2007. 74% ir sievietes, bet 26% ir vīrieši.¹ No 381 aptaujātā respondenta 287 bija sievietes, bet 94 – vīrieši. Pārbaudīsim, vai nodarbināto sieviešu īpatsvars izlasē statistiski nozīmīgi neatšķiras no īpatsvara visā ģenerālkopā.

Ģenerālkopas īpatsvara p ticamības intervāls ir:

$$\bar{p} - t_p \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \leq p \leq \bar{p} + t_p \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}, \quad (3.5.)$$

kur \bar{p} – pazīmes īpatsvars izlasē, t_p – 1,96 pie varbūtības 95%, n – izlases apjoms.

Pārbaudei izvirzītas šādas hipotēzes:

$$H_0: p = 0,74; \quad H_1: p \neq 0,74$$

Tā kā sieviešu īpatsvars izlasē ir

$$\bar{p} = \frac{287}{381} = 0,753,$$

tad 95% ticamības intervāls nodarbināto sieviešu īpatsvaram ir

$$0,753 - 0,044 < p < 0,753 + 0,044 \\ 0,709 < p < 0,797$$

Tā kā pārbaudāmā vērtība $p = 0,74$ ticamības intervālā ietilpst, tad autors secina, ka sieviešu īpatsvars izlasē neatšķiras no īpatsvara visā ģenerālkopā, tādējādi nulles hipotēzi ar varbūtību 95%, nozīmības līmeni $\alpha=0,05$ nevar noraidīt.

3.2. Misijas un stratēģijas izstrādes un izskaidrošanas nozīme personīgo un organizācijas mērķu sasniegšanā

Autora veiktās aptaujas pirmā jautājumu grupa (1. – 11. jautājums) raksturo, cik lielā mērā organizācijas misijas un stratēģijas izstrāde un izskaidrošana darbiniekiem nosaka viņu amata mērķu apzinātu sasaisti ar organizācijas mērķiem.

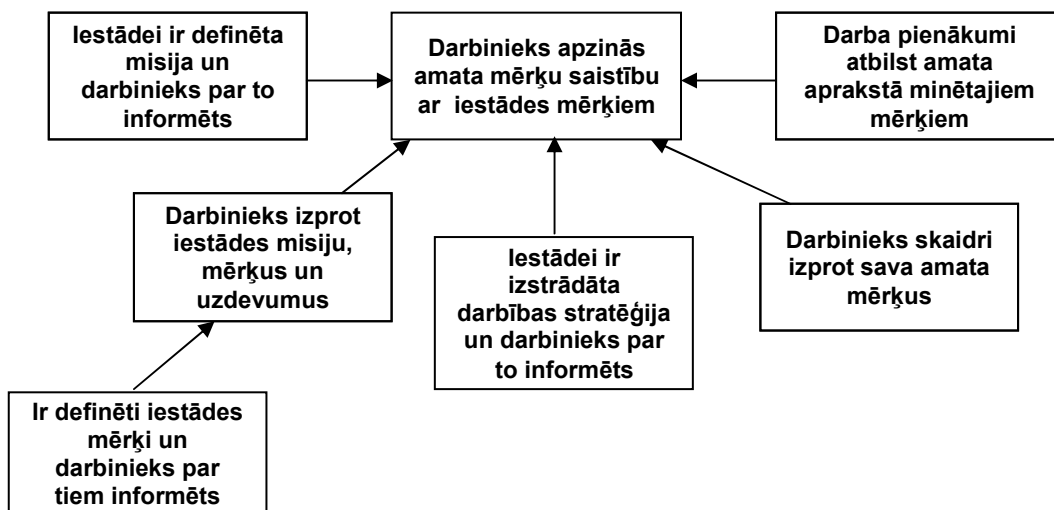
Pirmais no P.Drakerā definētajiem faktoriem, kuri nosaka intelektuālā darbinieka darba ražīgumu², ir tas, ka darbiniekiem jāizprot dotā uzdevuma būtība un sasniedzamie mērķi, lai varētu izvēlēties atbilstošāko rīcību. Autora izstrādātais modelis (skat. 3.2.attēlu) parāda to faktoru savstarpējo saistību, kuri ļauj izprast ierēdņiem un darbiniekiem doto uzdevumu būtību un ietekmē viņu darbu organizācijas un amata mērķu sasniegšanā.

¹ LR Valsts civildienestapārvalde. Ziņojums par civildienesta gaitas vispārīgo un galveno rādītāju, ierēdņu skaita un izvietojuma analīzi 2007.gadā.

http://www.vcp.gov.lv/data/file/Analitiskais_zinojums_par_2007_gadu.pdf (skatīts 28.07.2009.)

² Drucker, P.F. Management Challenges for the 21st Century. Amsterdam: Elsevier Science & Technology, 2007, p. 142

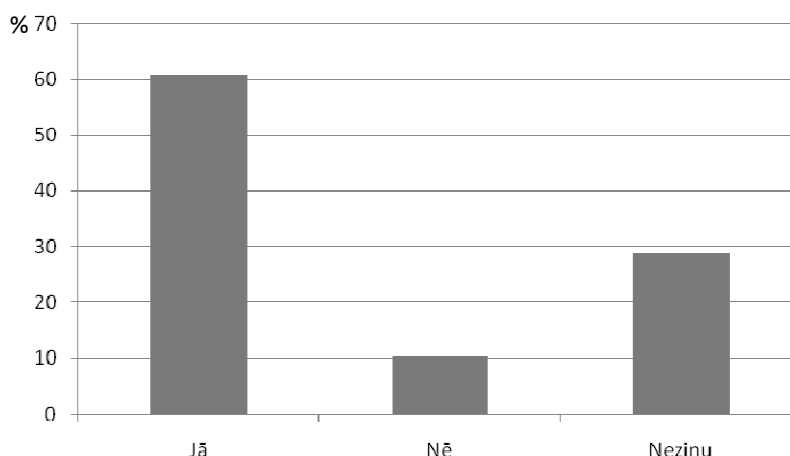
Darbinieku mērķtiecīgu un apzinīgu darbību ietekmē tas, vai iestādei ir definēta misija un darbinieki par to ir informēti. Svarīgs faktors ir, vai ir definēti ministrijas (iestādes) mērķi, darbības stratēģija, kā arī uzdevumi, un vai darbinieki tos izprot. Nozīmīgs aspekts ir, vai darbinieki skaidri izprot sava amata mērķus un vai viņu darba pienākumi atbilst šiem mērķiem.



3.2.attēls. Ierēdņu un darbinieku apzinīgu darbu organizācijas mērķu sasniegšanā ietekmējošo faktoru modelis

Avots: autora izstrādāts modelis

Par to, vai konkrētai valsts pārvaldes iestādei ir definēta misija, ir informēti 61% no visas izlases, 11% respondentu uzskata, ka misija nav definēta, savukārt 29% uz šo jautājumu nevarēja atbildēt (skat. 3.3.attēlu).



3.3.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai attiecīgajā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) ir definēta ministrijas (iestādes) misija (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Apstiprinoši atbildējušo uz minēto jautājumu statistiski nozīmīgi vairāk nekā visā izlasē ($\alpha=0,05$) ir grupās ierēdņiem un darbiniekiem ar maģistra grādu (69%), respondentiem, kuri studē kādā augstākās izglītības programmā (69%), ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 6 līdz 10 gadiem (70%) un ieņemamo amatu departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml. (74%) (skat. 3.1.tabulu).



3.1.tabula

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai attiecīgajā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) ir definēta ministrijas (iestādes) misija

Rindu %		<i>n</i>	Jā	Nē	Nezinu
<i>Visa izlase</i>		381	61	11	29
Dzimums	Vīrietis	94	65	13	21
	Sieviete	287	59	10	31
Vecums	20-30	165	65	6	29
	31-40	114	57	12	31
	41-50	75	55	15	30
	Virs 50 **	27	68	16	16
Izglītība	Vidējā izglītība	56	54	2	44
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	58	9	33
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	59	11	30
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	56	14	31
	Profesionālā augstākā izglītība	64	58	15	27
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	69	12	18
	Profesionālais maģistra grāds **	28	73	12	15
	Doktora grāds **	1	100	0	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	69	11	20
	Nē	259	57	10	33
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	56	12	32
	2-5	125	61	8	31
	6-10	71	70	7	22
	11-20	86	56	15	30
	vairāk par 20 gadiem **	27	64	16	20
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	53	40	7
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	42	29	29
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	74	11	15
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	58	9	33

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Šajā tabulā un turpmāk līdz 3.23.tabulai:

 rādītājs ir statistiski nozīmīgi zemāks nekā visā izlasē ($\alpha=0,05$)
 rādītājs ir statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē ($\alpha=0,05$)

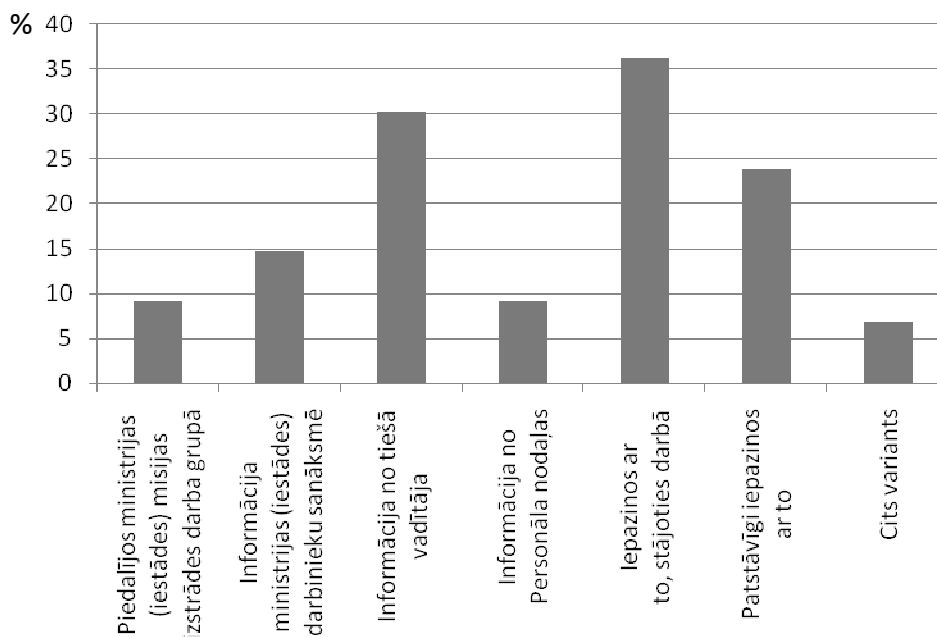
* $30 < n_i < 50$

** $n_i < 30$

Ar „nezinu” uz šo jautājumu statistiski nozīmīgi ($\alpha=0,05$) vairāk nekā visā izlasē (29%) grupās ir atbildējuši respondenti ar vidējo izglītību (pārsvarā valsts pārvaldes iestāžu

darbinieki), nestudējošie, un tie, kuri ieņem vecākā referenta, referenta, pārvaldes referenta, lietveža u.tml. amatus.

Respondentu, kuri apstiprinoši atbildēja uz jautājumu, vai ir definēta ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) misija, atbilžu sadalījums par veidu, kādā iegūta informācija par ministrijas (iestādes) misiju, parādīts 3.4.attēlā. Vairums respondentu, t.i., attiecīgi 30% un 36% , informāciju par ministrijas (iestādes) misiju ieguva no tiešā vadītāja vai arī stājoties darbā šajā organizācijā.



3.4.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par veidu, kādā tika iegūta informācija par ministrijas (iestādes) misiju (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Zīmīgi, ka piedalīšanās ministrijas (iestādes) misijas izstrādes darba grupā statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir respondentiem ar akadēmisko un profesionālo maģistra grādu (attiecīgi 16% un 32%) un augstākā līmeņa vadītājiem (50%) (skat. 3.2.tabulu). Savukārt, tie, kas ar iestādes misiju iepazinušies, stājoties darbā, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir starp darbiniekiem ar darba stāžu līdz 5 gadiem (46%). Šis termiņš atbilst laikam, kad valsts pārvaldes iestādēs tika uzsākts darbs pie misiju formulēšanas un darbības stratēģiju izstrādes.

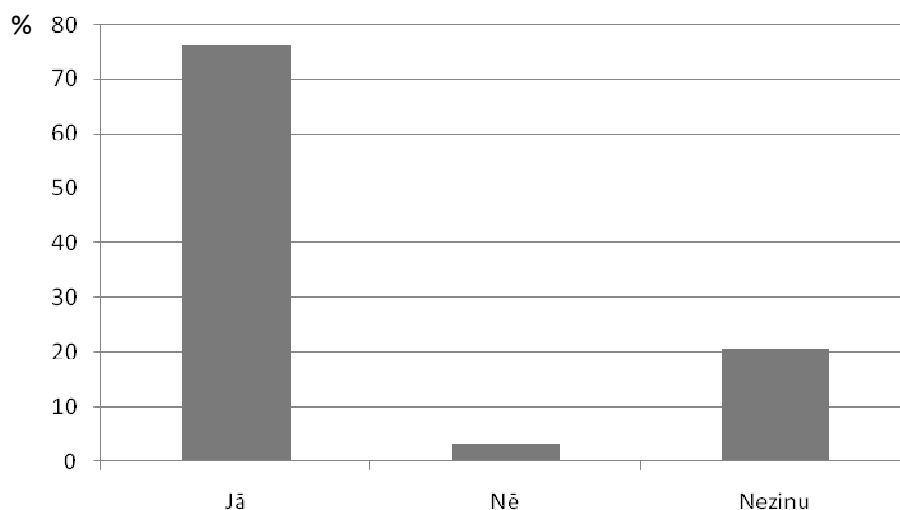
3.2.tabula

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par veidu, kādā tika iegūta informācija par ministrijas (iestādes) misiju

Rindu %		<i>n</i>	Piedalījums ministrijas (iestādes) misijas izstrādes darba grupā	Informācija ministrijas (iestādes) darbinieku sanāksmē	Informācija no tiešā vadītāja	Informācija no Personāla nodaļas	Iepazinots ar to, stājoties darbā	Patstāvīgi iepazinots ar to	Cits variants
<i>Visa izlase</i>		231	9	15	30	9	36	24	7
Dzimums	Vīrietis	61	9	21	40	14	36	24	3
	Sieviete	170	9	13	27	8	36	24	8
Vecums	20-30	107	8	13	31	12	44	29	6
	31-40	65	8	18	33	11	28	20	5
	41-50 *	41	8	13	36	3	31	23	10
	Virs 50 **	18	24	18	6	0	35	12	12
Izglītība	Vidējā izglītība **	30	0	7	45	17	41	21	0
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība **	27	0	0	40	8	40	24	0
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds *	47	14	11	25	14	39	30	9
	Profesionālais bakalaura grāds **	21	0	15	15	15	35	30	15
	Profesionālā augstākā izglītība *	37	0	23	26	3	49	17	11
	Maģistra (akadēmiskais) grāds *	48	16	29	33	0	29	29	2
	Profesionālais maģistra grāds **	20	32	5	26	16	16	11	16
Doktora grāds **	1	100	0	0	0	0	0	0	
Vai šobrīd studē	Jā	84	9	15	34	11	39	18	8
	Nē	147	9	14	28	8	35	27	6
Darba stāžs	līdz 1 gadam *	40	5	18	34	11	45	34	5
	2-5	76	7	14	28	15	46	22	6
	6-10 *	50	11	13	26	9	30	23	6
	11-20 *	48	16	16	38	2	20	18	11
	vairāk par 20 gadiem **	17	6	13	25	0	38	25	6
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	6	50	17	17	0	33	0	17
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	11	10	0	20	10	20	40	10
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	74	13	17	37	10	33	19	6
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	140	5	14	28	9	39	27	7

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Respondentu, kuri ir informēti par to, ka ministrijai vai valsts pārvaldes iestādei ir definēti mērķi, sadalījums parādīts 3.5.attēlā. Vairāk nekā trīs ceturtdaļas iestāžu darbinieku zina, ka iestādēm ir definēti mērķi, 3% no visiem aptaujātajiem domā, ka tādu nav, savukārt vairāk nekā viena piektdaļa no visiem respondentiem uz šo jautājumu atbildēt nevarēja.



3.5.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai attiecīgajā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) ir definēti ministrijas (iestādes) mērķi (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē viedoklis, ka organizācijas mērķi ir definēti, ir minēts respondentu ar akadēmisko un profesionālo maģistra grādu (attiecīgi – 86% un 88%), studējošo (87%), ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 6 līdz 10 gadiem (85%) un zemākā līmeņa vadītāju (88%) grupās (skat. 3.3.tabulu). Savukārt starp tiem, kas nevarēja uz šo jautājumu atbildēt, statistiski nozīmīgi augstāks rādītājs nekā visā izlasē ir darbinieku ar zemāku izglītības līmeni (vidējo izglītību – 35%) un nestudējošo respondentu (25%) grupās ($\alpha=0,05$).

3.3.tabula

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai attiecīgajā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) ir definēti ministrijas (iestādes) mērķi

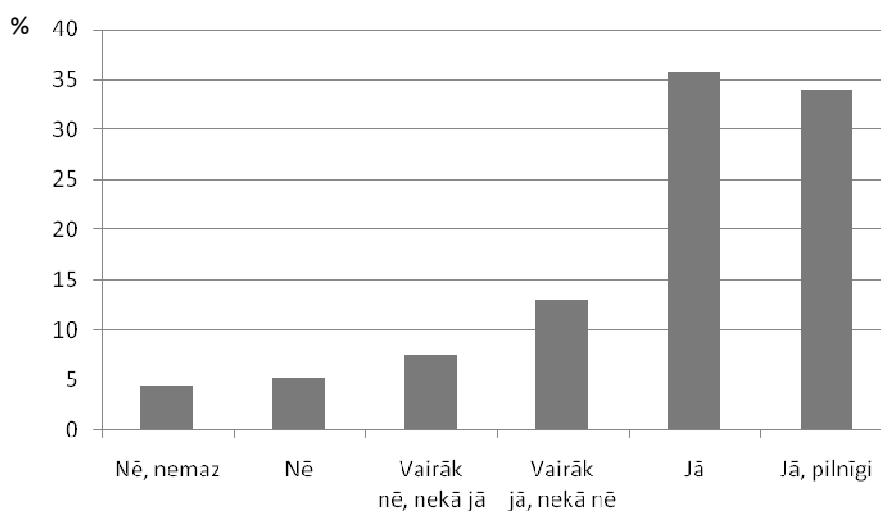
Rindu %		n	Jā	Nē	Nezinu
1		2	3	4	5
<i>Visa izlase</i>		381	76	3	21
Dzimums	Vīrietis	94	82	2	16
	Sieviete	287	74	4	22
Vecums	20-30	165	79	3	18
	31-40	114	72	5	23
	41-50	75	73	4	23
	Virs 50 **	27	80	0	20

3.3.tabulas turpinājums

1		2	3	4	5
Izglītība	Vidējā izglītība	56	63	2	35
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	81	2	16
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	76	4	20
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	69	6	25
	Profesionālā augstākā izglītība	64	72	5	23
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	86	2	12
	Profesionālais maģistra grāds **	28	88	4	8
	Doktora grāds **	1	100	0	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	87	2	11
	Nē	259	71	4	25
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	71	3	26
	2-5	125	77	3	19
	6-10	71	85	3	12
	11-20	86	72	5	23
	vairāk par 20 gadiem **	27	76	0	24
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	53	40	7
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	54	17	29
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	88	2	10
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	76	2	22

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Jautājumā par to, vai respondenti skaidri izprot ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķus un uzdevumus, atbildes „Jā” un „Jā, pilnīgi” ir 70% jeb attiecīgi 36% un 34% no visas izlases (skat. 3.6.attēlu).



3.6.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) misijas, mērķu un uzdevumu skaidru izpratni (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Līdzīgi kā iepriekšējā gadījumā statistiski nozīmīgi ($\alpha=0,05$) augstāka nekā visā izlasē ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķu un uzdevumu pilnīgi skaidra izpratne ir respondentu ar akadēmisko un profesionālo maģistra grādu (attiecīgi – 43% un 54%), ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 6 līdz 10 gadiem (45%) un zemākā līmeņa vadītāju (43%) grupās (skat. 3.4.tabulu). Savukārt viedoklis, ka konkrētajam respondentam nav izpratnes par organizācijas mērķiem un uzdevumiem, statistiski nozīmīgi ($\alpha=0,05$) biežāk nekā visā izlasē ir minēts darbinieku vecumā no 41 līdz 50 gadiem (10%), ar darba stāžu valsts pārvaldē virs 11 gadiem (10%), kā arī nestudējošo respondentu (7%) grupās.

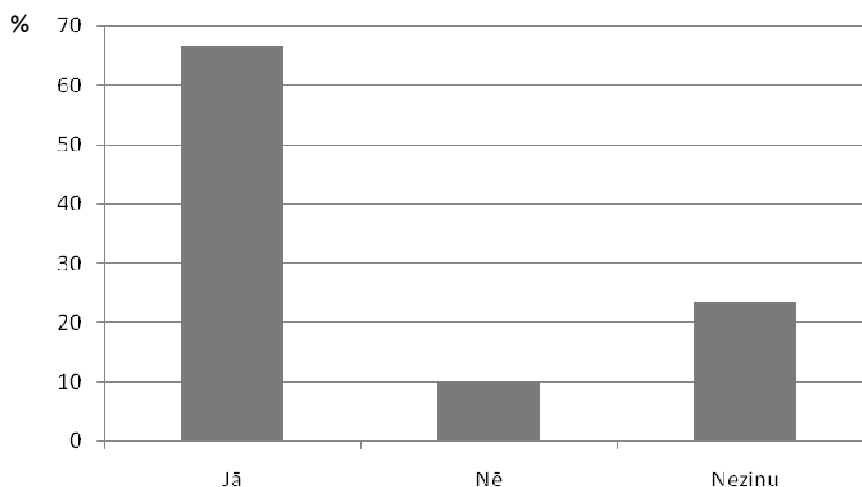
3.4.tabula

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par attiecīgās ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) misijas, mērķu un uzdevumu skaidru izpratni

Rindu %		<i>n</i>	Nē, nemaz	Nē	Vairāk nē, nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Jā	Jā, pilnīgi
Visa izlase		381	4	5	8	13	36	34
Dzimums	Vīrietis	94	3	7	4	12	35	38
	Sieviete	287	5	5	9	13	36	33
Vecums	20-30	165	1	3	9	13	39	35
	31-40	114	10	7	5	14	31	34
	41-50	75	3	8	8	13	38	30
	Virs 50 **	27	8	8	8	8	28	40
Izglītība	Vidējā izglītība	56	9	7	4	19	30	31
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	0	5	7	23	42	23
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	5	3	8	14	43	27
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	0	6	14	6	39	36
	Profesionālā augstākā izglītība	64	8	7	7	15	32	32
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	3	6	9	9	29	43
	Profesionālais maģistra grāds **	28	0	4	4	0	38	54
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	0	100	
Vai šobrīd studē	Jā	122	0	3	7	14	40	37
	Nē	259	7	7	8	13	34	33
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	3	3	12	19	37	26
	2-5	125	3	5	10	10	42	31
	6-10	71	3	3	4	9	36	45
	11-20	86	10	6	4	15	28	37
	vairāk par 20 gadiem **	27	4	16	4	16	28	32
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	0	7	7	20	47	20
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	8	17	4	17	25	29
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	1	1	3	12	40	43
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	4	5	10	14	37	30

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Par to, ka ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) ir izstrādāta darbības stratēģija, zina divas trešdaļas to darbinieku, tomēr gandrīz viena ceturtdaļa no visiem respondentiem par to nav informēti un 10% atbild, ka iestādes stratēģija nav izstrādāta (skat. 3.7.attēlu).



3.7.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai attiecīgajā ministrijā (iestādē) ir izstrādāta darbības stratēģija (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Jāatzīmē, ka prasība izstrādāt tiešās pārvaldes iestāžu darbības stratēģijas tika iekļauta Ministru kabineta kārtības rullī jau 2005.gada 16.augustā¹, tomēr uz aptaujas brīdi ne visās valsts pārvaldes iestādēs darbības stratēģija jau bija izstrādāta.

Statistiski nozīmīgi biežāk nekā visā izlasē ($\alpha=0,05$) augstāku informētības līmeni apliecina visu līmeņu vadītāji, kā arī respondenti ar augstāku izglītības līmeni – maģistra grādu (skat. 3.5.tabulu). Tomēr to respondentu, kuri nespēja precīzi atbildēt uz šo jautājumu, statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir grupās ar zemāku izglītības līmeni (ar vidējo izglītību – 39%), zemāku amata līmeni (vecākie referenti, referenti, pārvaldes referenti, lietveži u.tml. – 30%) un darba stāžu valsts pārvaldes iestādē līdz 1 gadam (31%).

3.5.tabula

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai attiecīgajā ministrijā (iestādē) ir izstrādāta darbības stratēģija

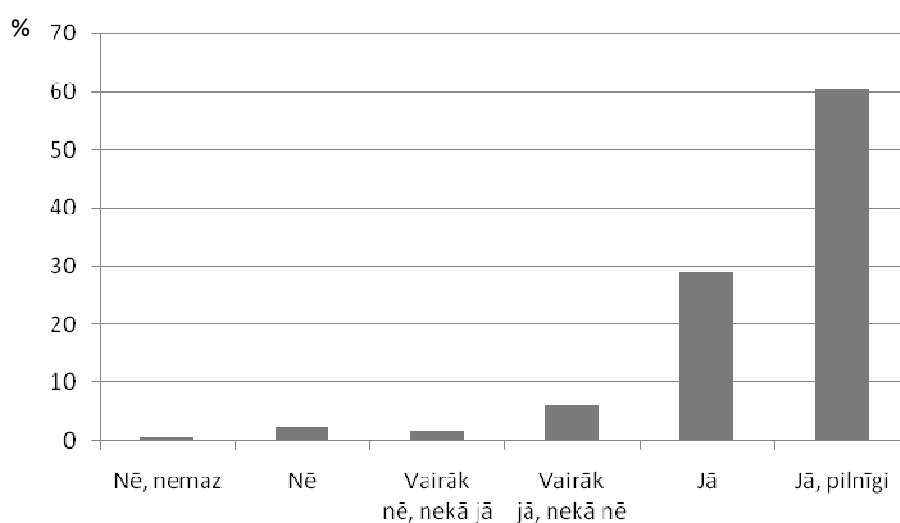
Rindu %		<i>n</i>	Jā	Nē	Nezinu
1		2	3	4	5
<i>Visa izlase</i>		381	67	10	23
Dzimums	Vīrietis	94	69	13	18
	Sieviete	287	66	9	25

¹ LR Ministru kabineta 16.08.2005. noteikumi Nr.604 „Grozījumi Ministru kabineta 2002.gada 12.marta noteikumos Nr.111 “Ministru kabineta kārtības rullis”” (Latvijas Vēstnesis, 25.08.2005., nr.134)

1		2	3	4	5
Vecums	20-30	165	67	8	25
	31-40	114	64	10	26
	41-50	75	69	14	17
	Virs 50 **	27	72	8	20
Izglītība	Vidējā izglītība	56	56	6	39
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	63	12	26
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	65	9	26
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	69	6	25
	Profesionālā augstākā izglītība	64	63	12	25
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	77	11	12
	Profesionālais maģistra grāds **	28	77	19	4
	Doktora grāds **	1	100	0	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	64	10	25
	Nē	259	68	10	23
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	60	9	31
	2-5	125	66	9	25
	6-10	71	79	1	19
	11-20	86	62	19	20
	vairāk par 20 gadiem **	27	68	12	20
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	67	20	13
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	58	33	8
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	76	15	10
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	65	5	30

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Uz jautājumu, vai respondents skaidri izprot sava amata mērķus, sniegto atbilžu sadalījums parādīts 3.8.attēlā.



3.8.attēls. Atbilžu sadalījums jautājumā, vai respondents skaidri izprot sava amata mērķus (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Statistiski nozīmīgi augstāka nekā visā izlasē ($\alpha=0,05$) ar „Jā, pilnīgi” atbildējušo respondentu attiecība ir grupās ar respondentu vecumu virs 40 gadiem (68-70%) un darba stāžu valsts pārvaldē vairāk nekā 10 gadi (72-76%). Turpretim nepārlicināti par sava amata mērķu izpratni (īpatsvars grupā ir statistiski nozīmīgi zemāks ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē) ir gados jaunie respondenti (vecums līdz 30 gadiem – 54%), kā arī respondenti grupās ar bakalaura akadēmisko grādu (53%) un darba stāžu valsts pārvaldē līdz 1 gadam (skat. 3.6.tabulu).

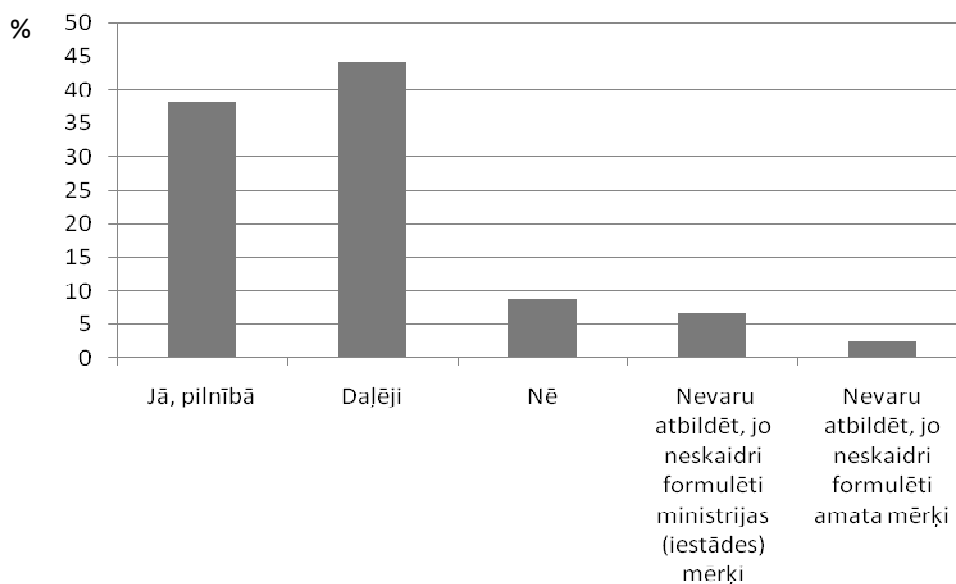
3.6.tabula

Atbilžu sadalījums jautājumā, vai respondents skaidri izprot sava amata mērķus

Rindu %		<i>n</i>	Nē, nemaz	Nē	Vairāk nē, nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Jā	Jā, pilnīgi
	Visa izlase	381	1	2	2	6	29	60
Dzimums	Vīrietis	94	0	1	1	7	27	64
	Sieviete	287	1	3	2	6	30	59
Vecums	20-30	165	1	2	1	9	33	54
	31-40	114	1	3	4	4	27	62
	41-50	75	0	3	0	4	23	70
	Virs 50 **	27	0	0	0	4	28	68
Izglītība	Vidējā izglītība	56	2	2	0	6	31	59
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	2	2	0	9	35	51
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	0	7	0	5	35	53
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	0	0	0	11	33	56
	Profesionālā augstākā izglītība	64	0	0	2	2	18	78
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	0	0	8	8	29	55
	Profesionālais maģistra grāds **	28	0	4	0	4	15	77
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	0	100	
Vai šobrīd studē	Jā	122	0	1	1	8	32	58
	Nē	259	1	3	2	5	27	61
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	0	1	3	9	43	44
	2-5	125	2	3	3	5	28	60
	6-10	71	0	3	1	6	31	58
	11-20	86	0	1	0	6	21	72
	vairāk par 20 gadiem **	27	0	4	0	4	16	76
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	0	7	0	0	20	73
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	0	0	4	4	25	67
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	0	1	0	9	26	65
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	1	3	2	6	31	57

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Respondentu viedokļi par to, vai viņu amata mērķi ietekmē ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķu sasniegšanu, raksturoti 3.9.attēlā.



3.9.attēls. Atbilžu sadalījums jautājumā, vai respondenta amata mērķi ietekmē ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķu sasniegšanu (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

To, ka viņu amata mērķi pilnībā vai daļēji ietekmē ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķu sasniegšanu, uzskata vairāk nekā četras piektdaļas no visiem respondentiem. Savukārt 10% no visiem respondentiem nevarēja atbildēt, uzskatot, ka neskaidri formulēti ministrijas (iestādes) mērķi (7%) vai amata mērķi (3%).

To, ka amata mērķi pilnībā sekmē ministrijas (iestādes) mērķu sasniegšanu, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji izlasē uzskata respondenti grupās vecumā no 41 līdz 50 gadiem, kā arī ar augstāku izglītības līmeni – profesionālo augstāko izglītību un maģistra grādu (skat. 3.7.tabulu).

3.7.tabula

Atbilžu sadalījums jautājumā, vai respondenta amata mērķi sekmē ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķu sasniegšanu

Rindu %		<i>n</i>	Jā, pilnībā	Daļēji	Nē	Nevaru atbildēt, jo neskaidri formulēti ministrijas (iestādes) mērķi	Nevaru atbildēt, jo neskaidri formulēti amata mērķi
1		2	3	4	5	6	7
<i>Visa izlase</i>		381	38	44	9	7	3
Dzimums	Vīrietis	94	40	43	8	8	1
	Sieviete	287	37	44	9	6	3

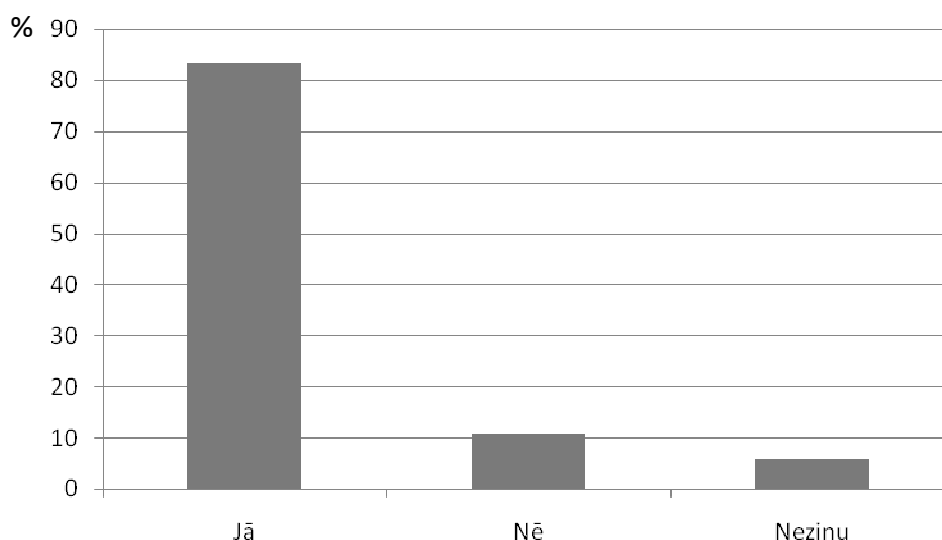
3.7.tabulas turpinājums

	1	2	3	4	5	6	7
Vecums	20-30	165	37	50	8	3	3
	31-40	114	35	41	9	12	3
	41-50	75	48	32	10	7	3
	Virs 50 **	27	32	52	8	8	0
Izglītība	Vidējā izglītība	56	22	44	19	11	4
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	30	47	14	9	0
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	38	49	8	3	3
	Profesionālais bakalaura grāds*	38	36	50	14	0	0
	Profesionālā augstākā izglītība	64	48	35	3	13	0
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	43	48	0	5	5
	Profesionālais maģistra grāds**	28	54	27	8	4	8
	Doktora grāds **	1	0	100	0	0	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	43	49	3	3	2
	Nē	259	36	42	11	8	3
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	37	44	9	7	3
	2-5	125	34	52	8	3	3
	6-10	71	40	45	9	3	3
	11-20	86	42	38	9	11	0
	vairāk par 20 gadiem **	27	44	24	8	20	4
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	27	13	40	20	0
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	33	38	4	17	8
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	46	43	6	2	3
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	36	47	8	7	2

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē tieši grupās ar zemāku izglītības līmeni – vidējo izglītību – respondenti uzskata, ka viņu amata mērķi nekādi neietekmē ministrijas (iestādes) mērķu sasniegšanu.

Jautājumā par darba pienākumu atbilstību amata aprakstā minētajiem mērķiem atbilžu sadalījums visā izlasē parādīts 3.10.attēlā.



3.10.attēls. Atbilžu sadalījums jautājumā par respondenta darba pienākumu atbilstību amata aprakstā minētajiem mērķiem (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Uz doto jautājumu apstiprinoši atbildēja vairāk nekā četras piektdaļas no visiem respondentiem. Statistiski nozīmīgi augstāks nekā visā izlasē (83%) grupas vidējais rādītājs ir respondentiem ar augstāko profesionālo izglītību (92%), ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē līdz 1 gadam (90%) un zemākā līmeņa vadītājiem (90%) (skat. 3.8.tabulu). Tie, kuri nevarēja atbildēt par darba pienākumu atbilstību amatu aprakstā minētajiem mērķiem, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir respondentu grupās vecumā līdz 30 gadiem (9%), kā arī respondenti grupās ar bakalaura akadēmisko grādu (12%) un zemāko amata līmeni (vecākie referenti, referenti, pārvaldes referenti, lietveži u.tml. – 9%).

3.8.tabula

Atbilžu sadalījums jautājumā par respondenta darba pienākumu atbilstību amata aprakstā minētajiem mērķiem

Rindu %		<i>n</i>	Jā	Nē	Nezinu
1		2	3	4	5
<i>Visa izlase</i>		381	83	11	6
Dzimums	Vīrietis	94	84	11	4
	Sieviete	287	83	11	6
Vecums	20-30	165	82	9	9
	31-40	114	82	15	3
	41-50	75	87	10	3
	Vīrs 50 **	27	84	8	8

3.8.tabulas turpinājums

	1	2	3	4	5
Izglītība	Vidējā izglītība	56	80	11	9
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	84	12	5
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	76	12	12
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	86	8	6
	Profesionālā augstākā izglītība	64	92	7	2
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	83	14	3
	Profesionālais maģistra grāds **	28	88	12	0
	Doktora grāds **	1	100	0	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	81	13	6
	Nē	259	84	10	6
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	90	6	4
	2-5	125	81	10	8
	6-10	71	79	15	6
	11-20	86	85	11	4
	vairāk par 20 gadiem **	27	80	16	4
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	73	27	0
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	79	17	4
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	90	10	0
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	81	10	9

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Faktoru, kuri ietekmē ierēdņu un darbinieku darbu organizācijas un amata mērķu sasniegšanā, savstarpējā saistība raksturota 3.9.tabulā.

Starp respondentiem, kuri ir informēti par ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) misiju 48% (t.i. statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē) saredz un izprot sava amata mērķu saistību ar visas organizācijas mērķiem, savukārt statistiski nozīmīgi mazāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē starp šiem respondentiem ir tādi, kuri šo saistību nesaredz (4%) vai nevar atbildēt (2%). Turpretim, starp respondentiem, kuri nav informēti par ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) misiju statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir tādi, kuri uz jautājumu par savu amata mērķu saistību ar organizācijas mērķiem atbild noliedzoši (18%) vai nevar atbildēt (19%), bet statistiski nozīmīgi mazāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir savu amata mērķu saistību ar organizācijas mērķiem izprot (22%).

**Ierēdņu un darbinieku amata mērķu un ministrijas (iestādes) mērķu saistību
ietekmējošo faktoru analīze**

Rindu %		<i>n</i>	Jā, pilnībā	Daļēji	Nē	Nevaru atbildēt
Visa izlase		381	38	44	9	9
Iestādei ir definēta misija un darbinieks par to informēts	Jā	232	48	46	4	2
	Nē *	40	24	45	11	21
	Nezinu	109	22	40	18	19
Ir definēti iestādes mērķi un darbinieks par tiem informēts	Jā	290	45	47	5	3
	Nē **	13	25	17	8	50
	Nezinu	78	15	39	20	26
Darbinieks izprot iestādes misiju, mērķus un uzdevumus	Nē, nemaz **	17	6	13	31	50
	Nē **	20	11	26	11	53
	Vairāk nē **	29	26	41	22	11
	Vairāk jā	50	19	53	9	19
	Jā	136	41	51	5	2
	Jā, pilnīgi	129	53	41	6	0
Iestādei ir izstrādāta darbības stratēģija un darbinieks par to informēts	Jā	254	44	46	7	3
	Nē *	38	44	31	8	17
	Nezinu	89	19	44	14	23
Darbinieks skaidri izprot sava amata mērķus	Nē, nemaz **	2	0	100	0	0
	Nē **	9	13	13	38	38
	Vairāk nē **	6	0	50	0	50
	Vairāk jā **	23	14	59	0	27
	Jā	111	27	59	8	7
	Jā, pilnīgi	230	48	36	9	6
Darba pienākumi atbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem	Jā	317	42	43	8	6
	Nē *	42	15	49	8	28
	Nezinu **	22	24	48	14	14

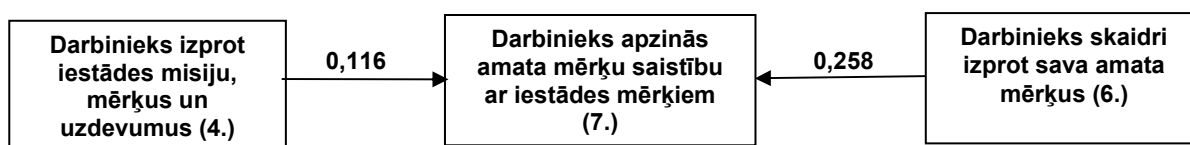
Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Līdzīgs atbilžu sadalījums ir izveidojies respondentu grupās, kurās atbildes „Jā”, „Nē” un „Nezinu” ir dotas uz jautājumu par darbinieku informētību par iestādes mērķiem. Ierēdņi un darbinieki, kuru organizācijās ir definēti un izskaidroti mērķi, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē izprot arī savu amata mērķu saistību ar ministrijas (iestādes) mērķiem (45%).

Arī attiecībā par pārējiem faktoriem, kuri ietekmē ierēdņu un darbinieku darbu organizācijas un amata mērķu sasniegšanā, analīze uzrāda līdzīgu tendenci. Savu amata mērķu saistību ar ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķiem pārliecinošāk izprot respondenti, kuri pilnīgi izprot iestādes mērķus un uzdevumus (53%), ir informēti par iestādes darbības stratēģiju (44%), kā arī skaidri izprot sava amata mērķus (48%). Savukārt ierēdņu un darbinieku nepietiekama informētība par iestādes mērķiem un uzdevumiem, iestādes darbības stratēģiju un sava amata mērķu nepietiekama izpratne negatīvi ietekmē arī darbinieka izpratni

par sava amata un visas organizācijas mērķu saistību, kā arī ierēdņu un darbinieku apzinātu un mērķtiecīgu darbu šo mērķu sasniegšanā.

Lai noskaidrotu, cik lielā mērā minētie faktori ietekmē ierēdņu un darbinieku izpratni par organizācijas mērķu un personīgo amata mērķu savstarpējo saistību, izmantojot strukturālo vienādojumu modelēšanas metodi, tika novērtēta ierēdņu un darbinieku izpratnes par ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķiem un uzdevumiem, kā arī sava amata mērķu izpratnes ietekme. Rezultāti redzami 3.11.attēlā.



3.11.attēls. Ierēdņu un darbinieku apzinīgu darbu organizācijas mērķu sasniegšanā ietekmējošo faktoru novērtējums

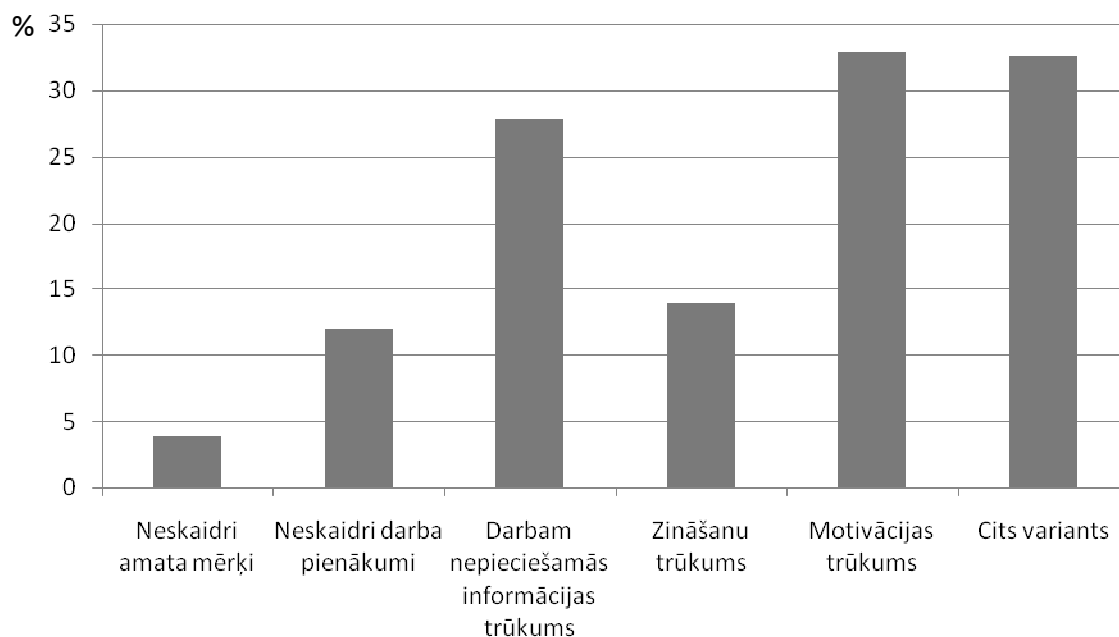
Avots: autora izstrādāts modelis

Amata mērķu saistību ar organizācijas mērķiem ietekmē tas, cik pilnīgi darbinieks izprot iestādes mērķus un uzdevumus (lineārās regresijas koeficients $b = 0,116$), bet vēl būtiskāk – sava amata mērķus ($b = 0,258$).

Tādējādi guvusi apstiprinājumu autora otrā izvirzītā hipotēze: misijas un stratēģisko mērķu formulēšana un darbinieku informēšana ir nozīmīgs faktors publiskās pārvaldes ierēdņu un darbinieku apzinīga un ražīga darba nodrošināšanā.

Svarīga šajā aspektā ir arī ierēdņa (darbinieka) darba pienākumu atbilstība amatu aprakstā minētajiem mērķiem. Ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, kuru darba pienākumi atbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atbild apstiprinoši par sava amata mērķu saistību ar organizācijas mērķiem (42%), savukārt situācijā, kad amata pienākumi neatbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem vai arī ierēdnis (darbinieks) par to nav pārliecināts, statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atbild apstiprinoši par sava amata mērķu saistību ar organizācijas mērķiem (attiecīgi – 15% un 24%). Par sava amata mērķu saistību ar organizācijas mērķiem pārliecinošu viedokli paust nevarēja tikai 6% no tiem respondentiem, kuru darba pienākumi atbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem, kas ir statistiski nozīmīgi mazāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, un 28% no tiem respondentiem, kuri uzskata, ka viņu darba pienākumi neatbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem, kas ir statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

Respondentu viedokļu sadalījums par faktoriem, kas kavē labi veikt darba pienākumus, parādīts 3.12.attēlā.



3.12.attēls. Respondentu viedokļi par darba pienākumu veikšanu kavējošiem faktoriem (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Saskaņā ar respondentu sniegtajām atbildēm labi veikt darba pienākumus būtiski kavē motivācijas trūkums – to ir atzinusi viena trešdaļa no visiem aptaujātajiem. Zīmīgi, ka statistiski nozīmīgi zemāks ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē šis rādītājs ir respondentiem, kuri darbu valsts pārvaldes iestādē uzsākuši ne senāk, kā pirms viena gada (24%), savukārt, palielinoties darba stāžam valsts pārvaldē, respondentu īpatsvars pieaug, un sasniedz 37% grupās ar darba stāžu no 6 līdz 10 gadiem un no 11 līdz 20 gadiem (skat. 3.10.tabulu). Tādējādi var konstatēt, ka, strādājot ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē, ar laiku ierēdņa vai darbinieka motivācijai ir novērojama tendence pazemināties.

Zināšanu trūkumu kā būtisku kavējošu faktoru vērtē 14% respondentu no visas izlases, tomēr statistiski nozīmīgi augstāks ($\alpha=0,05$) šis rādītājs ir grupās, kurās respondentu vecums ir no 20 līdz 30 gadiem (21%), studējošajiem (22%) un valsts pārvaldes iestāžu darbiniekiem ar darba stāžu līdz vienam gadam. Zināšanu trūkumu par nenozīmīgu uzskata respondenti, kuru vecums ir no 31 līdz 40 gadiem (7%), nestudējošie (10%), ar darba stāžu no 11 līdz 20 gadiem (6%) un zemākā līmeņa vadītāji (departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml. – 9%). Tas ir statistiski nozīmīgi zemāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par darba pienākumu veikšanu kavējošiem faktoriem

Rindu %		<i>n</i>	Neskaidri amata mērķi	Neskaidri darba pienākumi	Darbam nepieciešamās informācijas trūkums	Zināšanu trūkums	Motivācijas trūkums	Cits variants
<i>Visa izlase</i>		381	4	12	28	14	33	33
Dzimums	Vīrietis	94	3	11	28	11	42	27
	Sieviete	287	4	12	28	15	30	34
Vecums	20-30	165	6	13	28	21	33	28
	31-40	114	4	12	31	7	35	31
	41-50	75	1	6	23	14	30	42
	Virs 50 **	27	0	20	28	0	32	44
Izglītība	Vidējā izglītība	56	0	13	31	17	31	20
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	5	12	28	5	53	21
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	7	14	32	16	28	36
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	3	14	28	17	28	33
	Profesionālā augstākā izglītība	64	0	7	17	15	32	45
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	8	15	34	12	25	32
	Profesionālais maģistra grāds **	28	4	8	19	15	42	38
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	100	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	5	13	24	22	32	29
	Nē	259	3	11	30	10	33	34
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	3	15	35	28	24	25
	2-5	125	5	9	26	14	34	34
	6-10	71	4	12	30	12	37	27
	11-20	86	4	15	23	6	37	38
	vairāk par 20 gadiem **	27	0	8	24	4	28	44
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	27	13	47	27	20	27
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	0	13	29	8	38	21
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	5	11	21	9	35	40
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	2	12	29	16	32	31

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Šādam atbilžu sadalījumam par iemeslu varētu būt jaunu izaicinājumu trūkums, kas saistīts ar rutīnu, kā arī ierēdņu un darbinieku samērā vienveidīgiem pienākumiem un darba paņēmieniem valsts pārvaldes iestādēs. Šie faktori arī izskaidro zināmu motivācijas trūkumu ilgāku laiku valsts pārvaldes iestādēs strādājušiem ierēdņiem un darbiniekiem.

Šie rezultāti parāda, ka pastāvošā valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības un attīstības sistēma nenodrošina intelektuālo darbinieku – ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku – pietiekamu pastāvīgu motivāciju un līdz ar to arī atbalstu kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanai atbilstoši sabiedrības vajadzībām.

Starp citiem anketās minētiem kavējošiem faktoriem ir sadarbības trūkums starp ministrijas struktūrvienībām, personāla mainība un cilvēkresursu trūkums. Analizējot respondentu atbildes uz konkrēto jautājumu saistībā ar atbildēm uz iepriekšējiem jautājumiem (skat. 3.11.tabulu), autors konstatē, ka motivācijas trūkumu labi veikt darba pienākumus kā kavējošu faktoru vērtē 50% no tiem respondentiem, kuri uzskata, ka nemaz neizprot iestādes mērķus un uzdevumus, 63% no tiem respondentiem, kas neizprot sava amata mērķus, kā arī daļēji apzinās vai neapzinās sava amata mērķu saistību ar iestādes mērķiem (attiecīgi – 38% un 48%), kas ir statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

3.11.tabula

Viedokļu sadalījums par darba pienākumu veikšanu kavējošiem faktoriem

Rindu %	<i>n</i>	Neskaidri amata mērķi	Neskaidri darba pienākumi	Darbam nepieciešamās informācijas trūkums	Zināšanu trūkums	Motivācijas trūkums	Cits variants	
1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Visa izlase</i>		381	4	12	28	14	33	33
Iestādei ir definēta misija un darbinieks par to informēts	Jā	231	3	11	27	14	31	37
	Nē *	40	8	18	34	13	34	16
	Nezinu	109	5	11	28	15	36	29
Ir definēti iestādes mērķi un darbinieks par tiem informēts	Jā	290	3	10	26	14	32	37
	Nē **	13	8	42	25	8	50	0
	Nezinu	78	5	14	34	16	35	23
Darbinieks izprot iestādes mērķus un uzdevumus	Nē, nemaz **	17	6	13	31	6	50	19
	Nē **	20	16	37	32	5	26	26
	Vairāk nē **	29	7	19	30	15	33	19
	Vairāk jā *	50	2	15	38	6	45	19
	Jā	136	2	9	23	17	33	36
	Jā, pilnīgi	129	4	8	28	16	27	40

3.11.tabulas turpinājums

1		2	3	4	5	6	7	8
Iestādei ir izstrādāta darbības stratēģija un darbinieks par to informēts	Jā	254	3	10	27	14	31	36
	Nē *	38	8	17	25	14	36	28
	Nezinu	89	6	14	32	13	36	24
Darbinieks skaidri izprot sava amata mērķus	Nē, nemaz **	2	0	0	0	0	50	50
	Nē **	9	38	50	13	0	63	25
	Vairāk nē **	6	33	67	50	0	0	0
	Vairāk jā **	23	9	27	41	9	36	9
	Jā	111	4	17	32	23	35	21
	Jā, pilnīgi	230	1	5	25	11	31	41
Darba pienākumi atbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem	Jā	317	2	5	27	15	32	36
	Nē *	42	18	51	23	3	41	10
	Nezinu **	22	10	38	43	14	33	19
Darbinieks apzinās amata mērķu saistību ar iestādes mērķiem	Jā, pilnībā	145	1	5	17	17	24	48
	Daļēji	168	4	13	39	14	38	25
	Nē *	33	10	13	16	10	48	23
	Nevaru atbildēt *	35	12	33	33	6	30	12

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Neskaidrus darba pienākumus kā traucējošu faktoru statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minējuši respondenti, kuri pilnīgi skaidri izprot sava amata mērķus (5%). Samazinoties ierēdņu (darbinieku) izpratnei par sava amata mērķiem, šī faktora minēšanas biežums palielinās (vairāk neizprot sava amata mērķus – 67%, neizprot – 50%). Tāpat neskaidri darba pienākumi statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minēti to respondentu anketās, kuri nav informēti par iestādes mērķiem (42%), neizprot iestādes mērķus un uzdevumus (37%), kuru darba pienākumi neatbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem (51%). Šie respondenti arī nevar atbildēt par amata mērķu saistību ar iestādes mērķiem (33%). Neskaidrus darba pienākumus kā traucējošu faktoru statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minējuši respondenti, kuru darba pienākumi atbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem (5%), un viņi apzinās sava amata mērķu saistību ar iestādes mērķiem (5%).

Neskaidri amata pienākumi nav būtisks traucējošs faktors ierēdņiem un darbiniekiem, kuri izprot iestādes mērķus un uzdevumus (2%), pilnīgi skaidri izprot sava amata mērķus (1%), viņu darba pienākumi atbilst amata aprakstā minētajiem mērķiem (2%), un viņi pilnībā apzinās sava amata mērķu saistību ar ministrijas (iestādes) mērķiem. Savukārt tie, kas uz minētajiem jautājumiem atbildējuši noliedzoši, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē neskaidrus amata mērķus uzskata par nozīmīgu traucējošu faktoru.

Zīmīgi, ka zināšanu trūkumu kā faktoru, kurš traucē labi veikt darba pienākumus statistiski nozīmīgi vairāk nekā vidēji visā izlasē, minējuši respondenti, kuri skaidri izprot

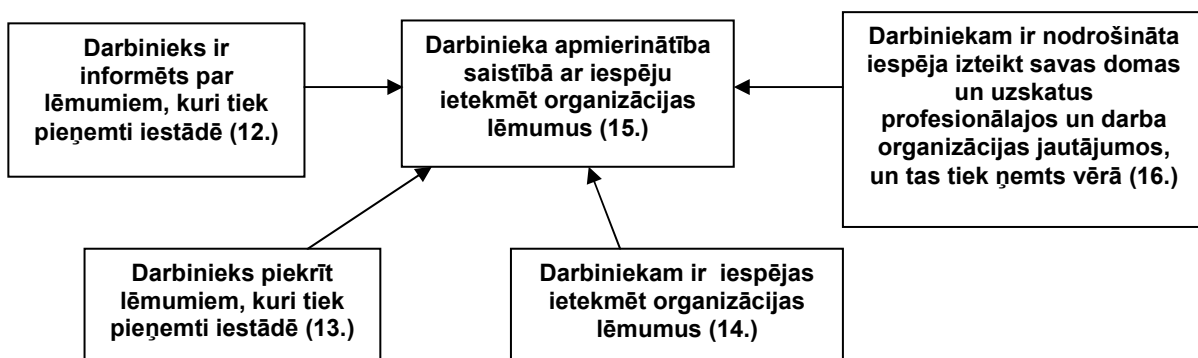
sava amata mērķus. Tādējādi viņi apliecina savu izpratni par savām mācību vajadzībām konkrētajā amatā, kā arī vēlmi pilnveidoties amata izpildei nepieciešamajās jomās.

Efektīvam cilvēkresursu atbalstam valsts pārvaldes politikas mērķu sasniegšanai jānoskaidro katras valsts pārvaldes iestādes vieta un loma kopējā politikas realizācijā, jāizvērtē kompetences, kas nepieciešamas ierēdņiem un darbiniekiem noteikto uzdevumu izpildei, jāizvēlas atbilstoša apmācību un motivācijas sistēma.

3.3. Iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu un izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos

P. Drakera definētais otrais faktors saistībā ar intelektuālo darbinieku darba ražīgumu¹ nosaka, ka darbiniekiem pašiem sevi jāvada, un tādēļ viņiem nepieciešama neatkarība darba režīma un paņēmieni izvēlē. Diemžēl publiskās pārvaldes dienaskārtību nosaka valstī notiekošie politiskie procesi un sabiedrības vajadzības, tādēļ ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku pilnīga neatkarība režīma un paņēmieni izvēlē nav iedomājama. Tomēr minētais faktors būtu realizējams, dodot iespēju ierēdņiem un darbiniekiem ietekmēt organizācijas lēmumus, t.sk. arī attiecībā par viņiem dotajiem uzdevumiem un to izpildes nosacījumiem, tādējādi nodrošinot atbilstošu motivāciju.

Lai raksturotu, cik lielā mērā darbinieks apzināti var realizēt savu spēju piedalīties lēmumu pieņemšanā iestādē, un, attiecīgi, apzināties sava darba nozīmīgumu un būt motivēts attīstīties un pilnveidot savas zināšanas, prasmes un kompetences, tika izveidots 3.13.attēlā parādītais modelis.

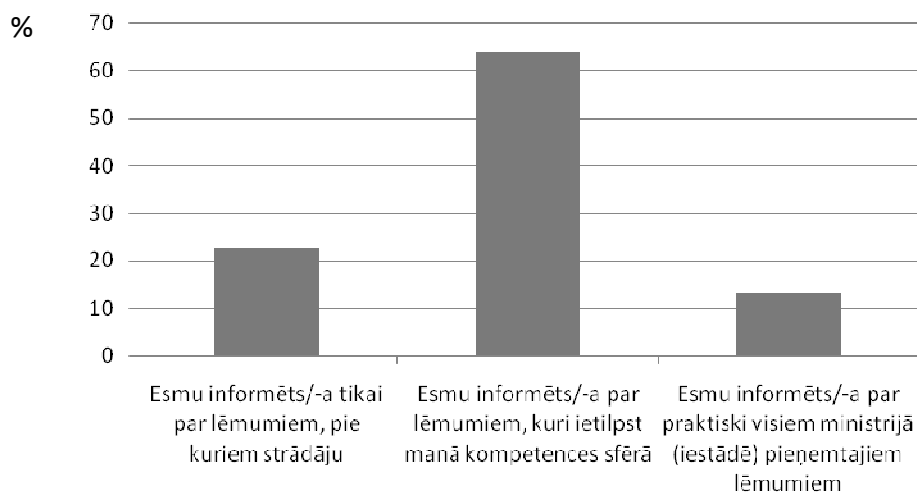


3.13.attēls. Darbinieka apmierinātību ar iespēju ietekmēt organizācijas lēmumus noteicošo faktoru modelis

Avots: autora izstrādāts modelis

¹ Drucker, P.F. Management Challenges for the 21st Century. Amsterdam: Elsevier Science & Technology, 2007, p. 142

Respondentu viedokļus par viņu informētību par lēmumiem, kas tiek pieņemti ministrijā (valsts pārvaldes iestādē), raksturo 3.14.attēlā parādītā diagramma.



3.14.attēls. Respondentu informētība par ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Raksturīgi, ka statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē par informētiem tikai par lēmumiem, pie kuriem pats strādā, sevi uzskata respondenti ar vidējo (31%) vai akadēmiskā bakalaura (36%) izglītību (skat. 3.12.tabulu).

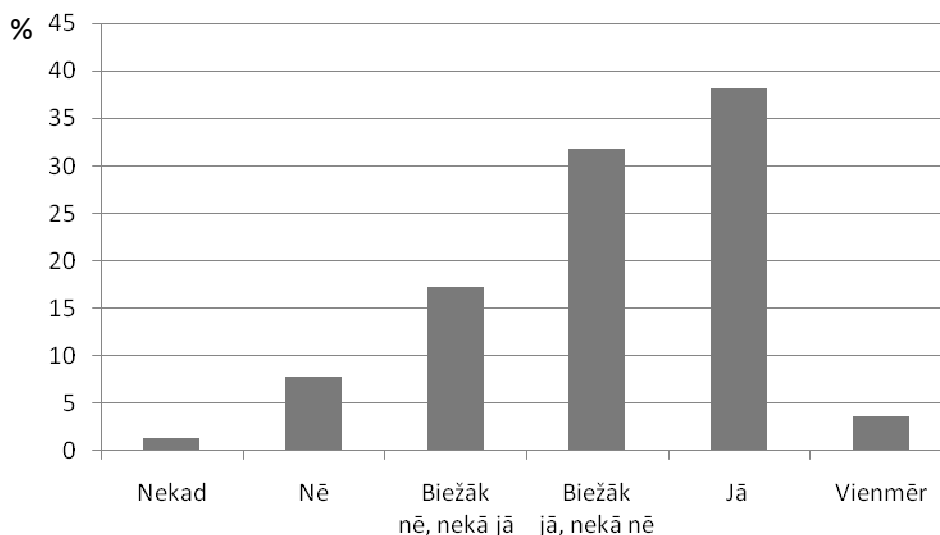
Resodentņu informētība par ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem

Rindu %		<i>n</i>	Esmu informēts tikai par lēmumiem, pie kuriem strādāju	Esmu informēts par lēmumiem, kuri ietilpst manā kompetences sfērā	Esmu informēts par praktiski visiem ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem
<i>Visa izlase</i>		381	23	64	13
Dzimums	Vīrietis	94	19	67	13
	Sieviete	287	24	63	13
Vecums	20-30	165	27	62	12
	31-40	114	22	65	12
	41-50	75	17	66	17
	Virs 50 **	27	16	64	20
Izglītība	Vidējā izglītība	56	31	57	11
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	9	77	14
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	36	57	7
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	22	64	14
	Profesionālā augstākā izglītība	64	10	70	20
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	23	63	14
	Profesionālais maģistra grāds **	28	19	62	19
Doktora grāds **	1	0	100	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	22	63	15
	Nē	259	23	64	13
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	19	72	9
	2-5	125	27	60	13
	6-10	71	22	69	9
	11-20	86	21	60	19
	vairāk par 20 gadiem **	27	20	56	24
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	33	47	20
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	25	63	13
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	14	72	14
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	26	62	13

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Tomēr statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē informēti tikai par lēmumiem, pie kuriem paši strādā ir respondenti grupās ar profesionālo augstāko izglītību (10%), kā arī zemākā līmeņa vadītāji (departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml. – 14%). Pēdējie, savukārt, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē uzskata, ka ir informēti par lēmumiem, kuri ietilpst viņu kompetences sfērā (74%).

Jautājumā par to, vai respondenti piekrīt lēmumiem, kuri tiek pieņemti ministrijā (iestādē), atbilžu sadalījums parādīts 3.15.attēlā. Gandrīz trīs ceturtdaļas no visiem aptaujātajiem atzīst, ka kopumā vienmēr piekrīt ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem – vienmēr piekrīt gan tikai 4% aptaujāto, tomēr to, kuri piekrīt un biežāk piekrīt, nekā nē ir vairāk (attiecīgi 38% un 32% no aptaujāto kopskaita).



3.15.attēls. Respondentu viedokļu sadalījums par to, vai viņi piekrīt ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Starp tiem, kuri piekrīt ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir gados jaunie respondenti (līdz 30 gadiem – 45%), kā arī studējošie (47%) un zemākā līmeņa vadītāji (departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml. – 50%) (skat. 3.13.tabulu).

3.13.tabula

Respondentu viedokļu sadalījums par to, vai viņi piekrīt ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem

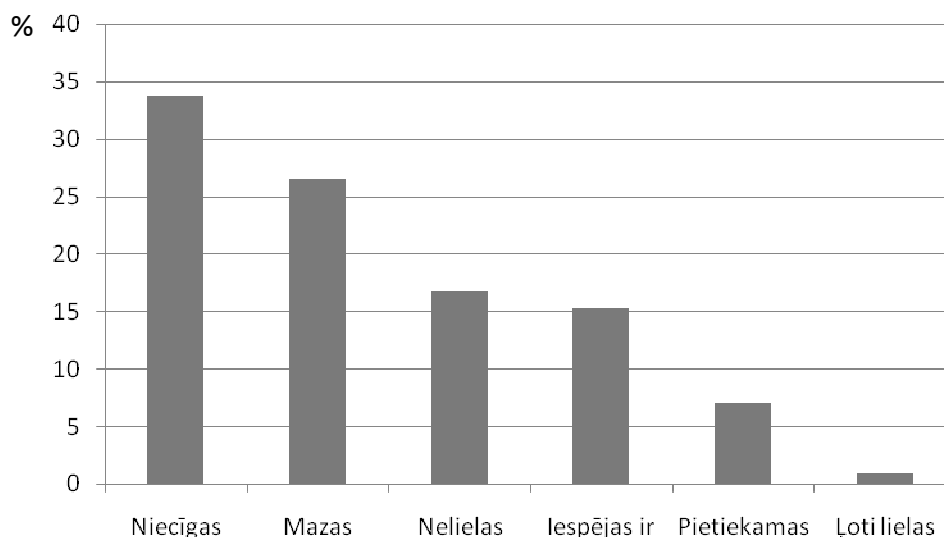
Rindu %	<i>n</i>	Nekad	Nē	Biežāk nē, nekā jā	Biežāk jā, nekā nē	Jā	Vienmēr	
1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Visa izlase</i>		381	1	8	17	32	38	4
Dzimums	Vīrietis	94	1	9	16	31	38	4
	Sieviete	287	1	7	18	32	38	3

3.13.tabulas turpinājums

1		2	3	4	5	6	7	8
Vecums	20-30	165	0	5	14	32	45	4
	31-40	114	2	9	21	30	34	4
	41-50	75	3	11	17	31	37	1
	Virs 50 **	27	4	8	20	40	20	8
Izglītība	Vidējā izglītība	56	4	9	19	30	35	4
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	2	5	30	16	42	5
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	1	11	9	39	38	1
	Profesionālais bakalaura grāds*	38	0	3	19	44	28	6
	Profesionālā augstākā izglītība	64	2	10	20	37	28	3
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	0	5	18	31	42	5
	Profesionālais maģistra grāds**	28	0	12	4	15	65	4
	Doktora grāds **	1	0	0	0	0	100	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	0	6	15	31	47	1
	Nē	259	2	9	18	32	34	5
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	0	10	15	31	40	4
	2-5	125	2	6	14	30	44	4
	6-10	71	0	7	16	34	40	1
	11-20	86	1	9	23	35	28	4
	vairāk par 20 gadiem **	27	8	8	20	28	32	4
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	7	13	27	13	27	13
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	4	8	29	21	33	4
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	1	3	16	26	50	4
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	1	9	16	37	35	3

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Savas reālās iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu respondenti vērtē salīdzinoši zemu. Vairāk nekā trīs ceturtdaļas no visiem aptaujātajiem respondentiem uzskata, ka viņu reālās iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu ir niecīgas (34%), mazas (26%) un nelielas (17%). Savukārt tikai 8% no aptaujātajiem uzskata, ka viņiem ir pietiekamas vai ļoti lielas reālās iespējas ietekmēt lēmumu saturu (attiecīgi – 7% un 1%) (skat. 3.16.attēlu).



3.16.attēls. Respondentu viedokļu sadalījums jautājumā par viņu reālajām iespējām ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Starptar respondentiem, kuri savas iespējas ietekmēt lēmumu saturu vērtē kā niecīgas, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir grupās vecumā no 41 līdz 50 gadiem (44%), ar zemāku izglītības līmeni (vidējā izglītība, pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība – attiecīgi 52% un 51%), nestudējošiem (38%) un zemākā amatu līmeņa grupās (39%) (skat. 3.14.tabulu).

3.14.tabula

Respondentu viedokļu sadalījums jautājumā par viņu reālajām iespējām ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu

Rindu %		n	Niecīgas	Mazas	Nelielas	Iespējas ir	Pietiekamas	Ļotilielas
1		2	3	4	5	6	7	8
<i>Visa izlase</i>		381	34	26	17	15	7	1
Dzimums	Vīrietis	94	30	28	13	18	9	1
	Sieviete	287	35	26	18	14	6	1
Vecums	20-30	165	30	31	20	15	4	0
	31-40	114	35	27	14	14	9	1
	41-50	75	44	15	11	18	10	1
	Virs 50 **	27	24	24	24	16	8	4
Izglītība	Vidējā izglītība	56	52	20	15	9	4	0
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	51	21	12	9	7	0
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	28	34	23	11	4	0
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	22	39	14	19	3	3
	Profesionālā augstākā izglītība	64	37	23	15	17	7	2
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	20	25	18	26	11	0
	Profesionālais maģistra grāds **	28	27	23	15	15	15	4
	Doktora grāds **	1	0	0	0	0	100	0

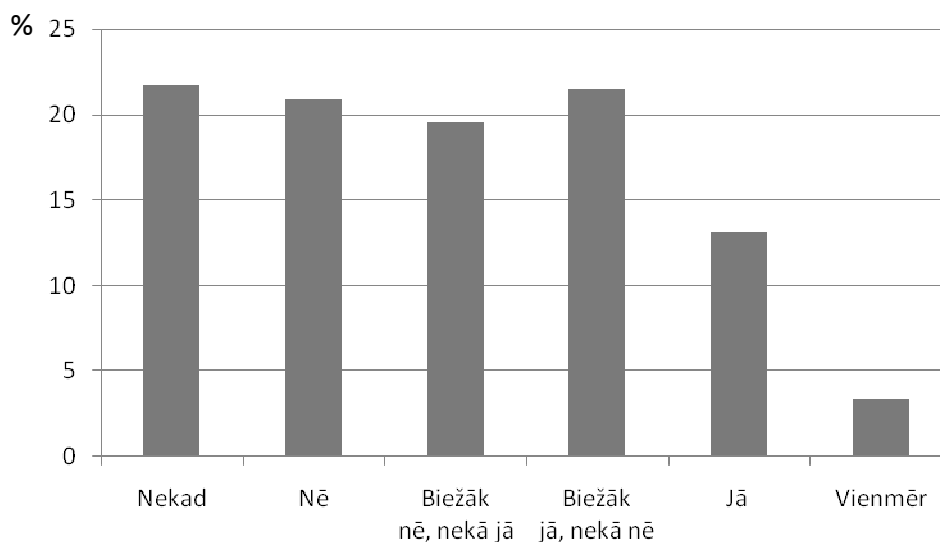
3.14.tabulas turpinājums

1		2	3	4	5	6	7	8
Vai šobrīd studē	Jā	122	24	34	17	18	5	1
	Nē	259	38	23	16	14	8	1
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	25	38	22	13	1	0
	2-5	125	34	25	17	16	8	1
	6-10	71	36	27	19	12	6	0
	11-20	86	35	23	11	19	12	0
	vairāk par 20 gadiem **	27	48	12	12	16	4	8
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	7	7	13	27	40	7
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	29	25	13	29	4	0
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	21	23	23	16	14	2
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	39	29	15	14	3	0

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Zīmīgi, ka pesimisms attiecībā par reālajām iespējām ietekmēt lēmumu saturu samazinās, paaugstinoties izglītības un ieņemamā amata līmenim. Tā jau 34% respondentu ar bakalaura grādu, kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, atzīst, ka iespējas ietekmēt lēmumu ir mazas, savukārt 26% no maģistra grādu ieguvušajiem respondentiem atzīst, ka iespējas reāli ietekmēt ministrijā pieņemto lēmumu saturu pastāv. Līdzīgi arī departamenta direktora vietnieku, nodaļas vadītāju, nodaļas vadītāja vietnieku u.tml. grupā statistiski nozīmīgi augstāks ($\alpha=0,05$) šis rādītājs nekā visā izlasē ir uzskatam, ka iespējas ir nelielas (23%) vai pietiekamas (14%). Respondentiem, kuri ietilpst zemāko amata līmeņu grupā (vecākie referenti, referenti, pārvaldes referenti, lietveži u.tml.) statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē pauž viedokli, ka iespējas ir pietiekamas (3%) vai ļoti lielas (0%).

Jautājumā par to, vai respondentus apmierina viņu iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu, sniegto atbilžu sadalījums parādīts 3.17.attēlā. Salīdzinoši neliela respondentu daļa ir apmierināti (13%) vai pilnīgi apmierināti (3%) ar iespējām ietekmēt lēmumu saturu, tomēr kopumā vairāk nekā 60% no aptaujātajiem lielākā vai mazākā mērā nav apmierināti ar veidu, kādā ministrijās un valsts pārvaldes iestādēs tiek pieņemti lēmumi.



3.17.attēls. Viedokļu sadalījums jautājumā, vai respondentus apmierina viņu iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Vērtējot atbilžu sadalījumu atsevišķās respondentu grupās (skat. 3.15.tabulu), autors secina, ka respondenti no zemākā līmeņa vadītāju grupas (departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.) 22% gadījumu atbildējuši, ka viņus apmierina iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu (atbilde „jā”), kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē. Tajā pat laikā tikai 10% no aptaujātajiem vecākajiem referentiem, referentiem, pārvaldes referentiem un lietvežiem ir apmierināti ar iespējām ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

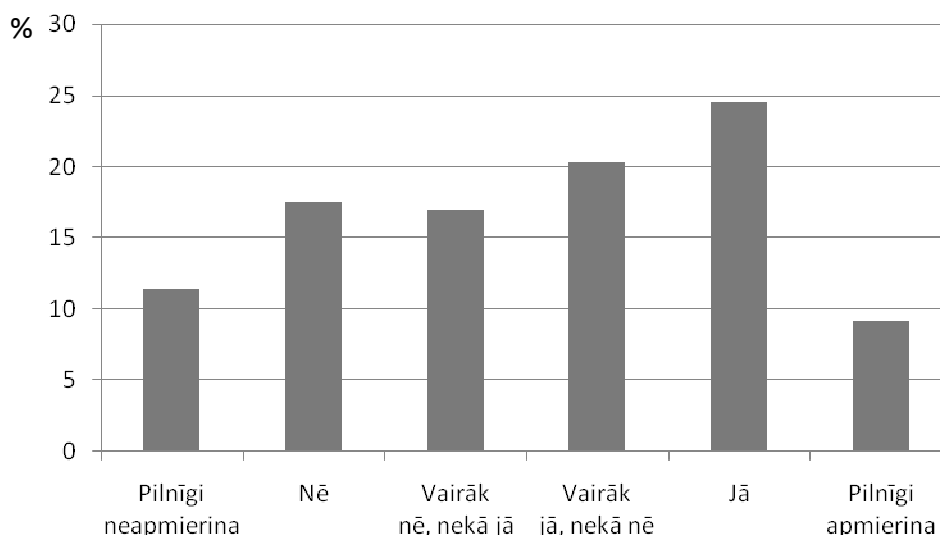
Viedokli, ka iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu ir pilnīgi neapmierinošas, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē pauduši respondenti vecumā no 41 līdz 50 gadiem, kā arī grupās ar zemāku izglītības līmeni – vidējo izglītību un pirmā līmeņa (koledžas) augstāko izglītību (attiecīgi – 33% un 42%).

Viedokļu sadalījums jautājumā, vai respondentus apmierina viņu iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu

Rindu %	<i>n</i>	Nekad	Nē	Biežāk nē, nekā jā	Biežāk jā, nekā nē	Jā	Vienmēr	
<i>Visa izlase</i>		381	22	21	19	21	13	3
Dzimums	Vīrietis	94	20	22	18	22	11	6
	Sieviete	287	22	20	20	21	14	3
Vecums	20-30	165	19	17	24	22	14	4
	31-40	114	24	26	17	16	14	3
	41-50	75	30	20	13	25	11	1
	Virs 50 **	27	8	28	24	28	8	4
Izglītība	Vidējā izglītība	56	33	19	17	20	6	6
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	42	19	9	16	12	2
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	16	18	26	26	12	3
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	19	19	22	19	11	8
	Profesionālā augstākā izglītība	64	18	28	22	18	13	0
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	12	26	15	22	23	2
	Profesionālais maģistra grāds **	28	15	12	27	27	12	8
Doktora grāds **	1	0	0	0	100	0	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	20	19	22	24	12	3
	Nē	259	23	22	18	20	14	4
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	16	16	31	21	13	3
	2-5	125	19	20	19	23	14	3
	6-10	71	25	21	18	19	12	4
	11-20	86	25	27	12	20	14	2
	vairāk par 20 gadiem **	27	28	16	16	28	8	4
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	33	13	7	27	13	7
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	42	13	21	21	4	0
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	16	18	16	23	22	4
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	21	23	22	20	10	3

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Lai arī vairums aptaujāto valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku uzskata, ka iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu ir nepietiekamas vai neapmierinošas, tomēr atbilžu sadalījums jautājumā par to, vai viņus apmierina pašreizējos apstākļos nodrošinātā iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos, liecina, ka viedokļi kopumā nav tik pesimistiski. Respondentu sniegto atbilžu sadalījums parādīts 3.18.attēlā.



3.18.attēls. Viedokļu sadalījums jautājumā, vai respondentus apmierina pašreizējos apstākļos nodrošinātā iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Vairāk nekā puse no visiem aptaujātajiem (54%) lielākā vai mazākā mērā ir apmierināti ar nodrošināto iespēju izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos. Tomēr šo apmierinātību lielā mērā ietekmē tas, vai ierēdnis (darbinieks) piekrīt iestādē pieņemtajiem lēmumiem, vai viņam ir iespējas ietekmēt šos lēmumus, kā arī tas, vai viņu apmierina nodrošinātā iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos (skat. 3.16.tabulu).

3.16.tabula

Respondentu apmierinātību ar viņu iespējām ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu ietekmējošo faktoru analīze

Rindu %		<i>n</i>	Nē, nemaz	Nē	Vairāk nē	Vairāk jā	Jā	Jā, pilnīgi
1		2	3	4	5	6	7	8
<i>Visa izlase</i>		381	22	21	19	21	13	3
Cik lielā mērā Jūs esat informēts/-a par lēmumiem, kuri tiek pieņemti ministrijā (iestādē)?	Esmu informēts/-a tikai par lēmumiem, pie kuriem strādāju	87	24	27	21	16	9	4
	Esmu informēts/-a par lēmumiem, kuri ietilpst manā kompetences sfērā	243	22	21	19	23	12	3
	Esmu informēts/-a par praktiski visiem ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem*	51	17	13	21	23	25	2

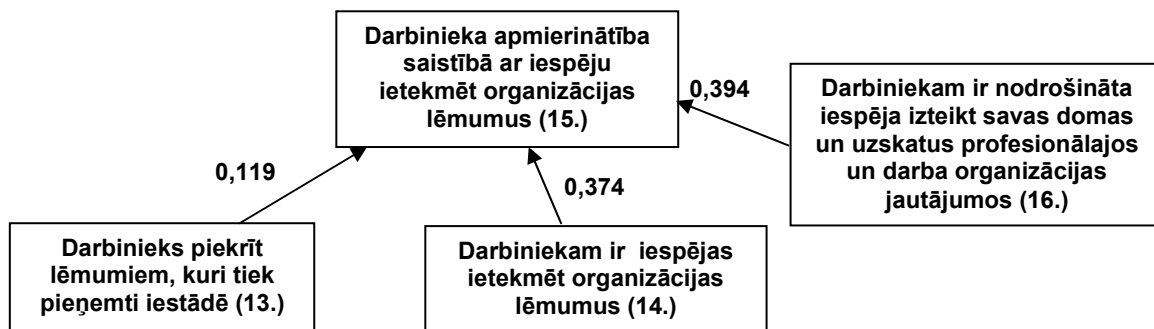
3.16.tabulas turpinājums

1	2	3	4	5	6	7	8
Vai Jūs piekrītat lēmumiem, kuri tiek pieņemti ministrijā (iestādē)?	Nekad **	5	80	20	0	0	0
	Nē **	30	64	18	7	11	0
	Biežāk nē	66	40	32	16	6	2
	Biežāk jā	121	15	32	29	18	5
	Jā	145	9	9	18	34	26
	Vienmēr **	14	15	8	8	23	31
Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu?	Niecīgas	128	56	19	12	5	4
	Mazas	101	11	45	22	15	6
	Nelielas	64	0	8	43	33	13
	Iespējas ir	58	0	7	16	51	20
	Pietiekamas **	27	0	0	0	36	64
	Ļoti lielas **	3	0	0	0	0	33
Vai Jūs apmierina pašreizējos apstākļos nodrošinātā iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos?	Nekad *	44	76	7	12	2	0
	Nē	67	41	43	14	2	0
	Biežāk nē	65	23	33	30	10	5
	Biežāk jā	77	3	16	29	40	10
	Jā	93	3	14	14	38	26
	Vienmēr *	35	6	3	15	21	42

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Respondenti, kuri piekrīt ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem, kuri var ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu, kā arī tie, kuriem nodrošināta iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē ir apmierināti ar viņu iespējām ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu un tādējādi apzinās sava darba nozīmīgumu. Pazeminoties kāda no minētajiem faktoriem vērtējumam, būtiski pazeminās arī ierēdņu (darbinieku) apmierinātību ar iespējām ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu, un līdz ar to pazeminās arī darbinieku motivācija.

Lai noskaidrotu, cik lielā mērā minētie faktori ietekmē ierēdņu un darbinieku apmierinātību ar iespēju ietekmēt organizācijas lēmumus, izmantojot strukturālo vienādojumu modelēšanas metodi, tika novērtēta tādu faktoru ietekme, kā ierēdņa (darbinieka) atbalsts ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem, viņa iespējas ietekmēt organizācijas lēmumus un nodrošinātā iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos. Novērtējuma rezultāti parādīti 3.19.attēlā.



3.19.attēls. Darbinieka apmierinātību ar iespēju ietekmēt organizācijas lēmumus noteicošo faktoru novērtējums

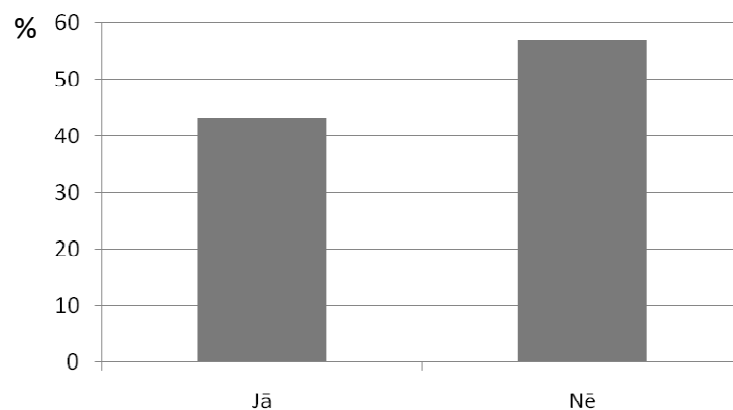
Avots: autora izstrādāts modelis

Modelis atklāj, ka ierēdņa vai valsts pārvaldes iestādes darbinieka apmierinātība saistībā ar iespēju ietekmēt organizācijas lēmumus tieši ietekmē tas, vai viņš piekrīt lēmumiem, kuri tiek pieņemti ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) (lineārās regresijas koeficients $b = 0,119$), vai viņam ir iespējas ietekmēt organizācijas lēmumus ($b = 0,374$) un vai viņam ir nodrošināta iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos un tas tiek ņemts vērā ($b = 0,394$).

Lai ierēdnis vai darbinieks varētu apzināti realizēt savu spēju piedalīties lēmumu pieņemšanā iestādē, un, attiecīgi, apzināties sava darba nozīmīgumu un būt motivēts attīstīties un pilnveidot savas zināšanas, prasmes un kompetences, ne tik būtiski ir panākt, lai viņš piekrīt ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē pieņemtajiem lēmumiem, cik nepieciešams radīt iespēju viņam izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos. Tādējādi apstiprinās autora izvirzītā trešā hipotēze.

3.4. Ierēdņu un darbinieku pieredze un uzskati par karjeras veidošanas pievilcību un iespējām valsts pārvaldē

Jautājumā par iepriekšējo pieredzi valsts pārvaldē 43% no aptaujātajiem ierēdņiem un darbiniekiem norādīja, ka pašreiz ieņemamais amats viņiem šajā iestādē ir pirmais (skat. 3.20.attēlu).



3.20.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā, vai pašreiz ieņemamais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) viņiem ir pirmais (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Likumsakarīgs ir arī atbilžu sadalījums atsevišķās respondentu grupās (skat. 3.17.tabulu). Tā gados jaunāki respondenti (līdz 30 gadu vecumam), ar mazāku darba stāžu valsts pārvaldē (līdz 5 gadiem), studē, kā arī ietilpst zemāka līmeņa amatu grupā (vecākie referenti, referenti, pārvaldes referenti, lietveži u.tml.) statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā izlasē norāda šobrīd ieņemamo amatu kā pirmo. Savukārt pretēja situācija ir vecāka gadagājuma respondentu grupā (virs 41 gada), ar lielāku darba stāžu valsts pārvaldes iestādē (virs 6 gadiem), kā arī vadītāju (departamenta direktora vietnieki, nodaļas vadītāji, nodaļas vadītāja vietnieki u.tml.) grupās, kur esošais amats nav norādīts kā pirmais.

3.17.tabula

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par to, vai pašreiz ieņemamais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) viņiem ir pirmais

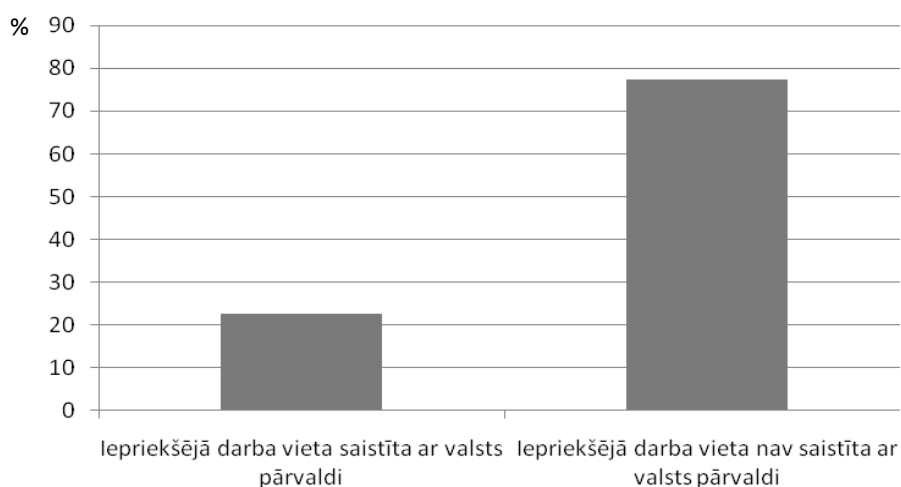
Rindu %		<i>n</i>	Jā	Nē
1		2	3	4
<i>Visa izlase</i>		381	43	57
Dzimums	Vīrietis	94	37	63
	Sieviete	287	45	55
Vecums	20-30	165	50	50
	31-40	114	46	54
	41-50	75	32	68
	Virs 50 **	27	20	80

3.17.tabulas turpinājums

1		2	3	4
Izglītība	Vidējā izglītība	56	35	65
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	49	51
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	49	51
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	44	56
	Profesionālā augstākā izglītība	64	43	57
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	42	58
	Profesionālais maģistra grāds **	28	35	65
	Doktora grāds **	1	100	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	50	50
	Nē	259	40	60
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	69	31
	2-5	125	53	47
	6-10	71	25	75
	11-20	86	23	77
	vairāk par 20 gadiem **	27	36	64
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	60	40
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	42	58
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	29	71
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	48	52

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Starp respondentiem, kuriem esošais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) ir pirmais, tikai mazāk nekā vienai ceturtdaļai iepriekšējā darba vieta bija saistīta ar valsts pārvaldi (skat. 3.21.attēlu).

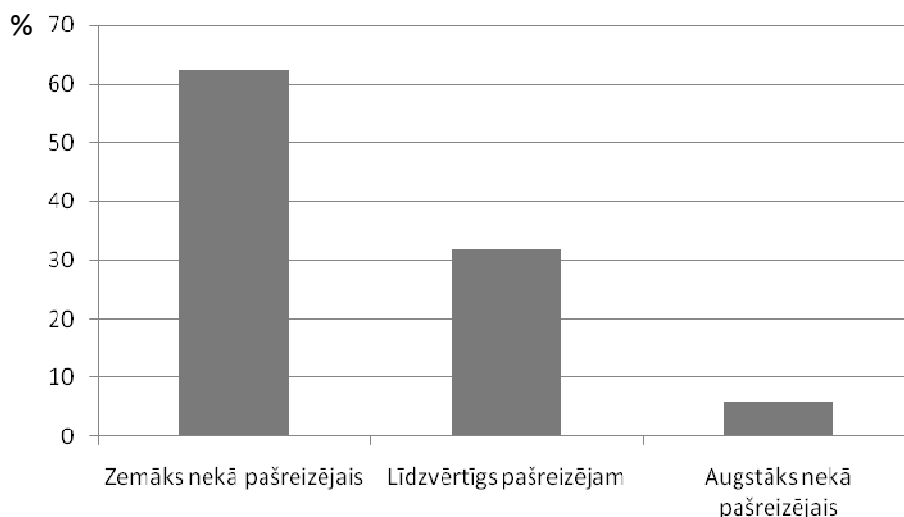


3.21.attēls. Respondentu, kuriem esošais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) ir pirmais, iepriekšējās darba vietas (%)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Šāds sadalījums samērā līdzīgi atkārtojas visās respondentu vecuma un amatu līmeņu grupās.

Savukārt starp respondentiem, kuriem esošais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) nav pirmais, 62% ir pakāpušies pa karjeras kāpnēm un ieņem augstāku amatu nekā iepriekšējo (skat. 3.22.attēlu).



3.22.attēls. Respondentu, kuriem esošais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) nav pirmais, iepriekšējā amata līmenis, salīdzinot ar esošo (%)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Analizējot atbilžu sadalījumu respondentu grupās (skat. 3.18.tabulu), karjeras izaugsmi (t.i., iepriekšējais amats ir zemāks nekā esošais) statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā izlasē var konstatēt respondentiem ar augstāku izglītības līmeni (ar maģistra akadēmisko grādu – 80%), darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 6 līdz 10 gadiem (75%). Savukārt respondentiem ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 11 līdz 20 gadiem 13% gadījumu, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, notikusi karjeras lejupslīde – iepriekšējais amats ir bijis augstāks nekā pašreizējais.

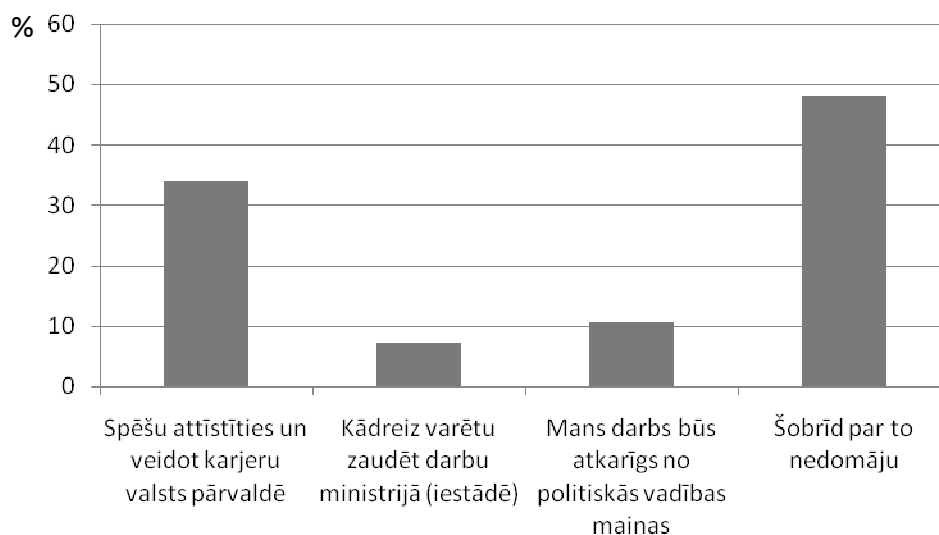
Starp studējošiem respondentiem statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē (tikai 1% gadījumu) ir vērojama karjeras lejupslīde, kad iepriekšējais amats ministrijā (iestādē) ir bijis augstāks par pašreizējo.

Respondentu, kuriem esošais amats konkrētajā ministrijā (iestādē) nav pirmais, iepriekšējā amata līmenis, salīdzinot ar esošo

Rindu %		<i>n</i>	Zemāks nekā pašreizējais	Līdzvērtīgs pašreizējam	Augstāks nekā pašreizējais
<i>Visa izlase</i>		254	62	32	6
Dzimums	Vīrietis	67	62	27	11
	Sieviete	187	63	34	4
Vecums	20-30	99	67	31	2
	31-40	71	64	30	6
	41-50	61	56	37	7
	Virs 50 **	23	55	27	18
Izglītība	Vidējā izglītība *	41	69	28	3
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība **	27	48	44	8
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds *	50	57	36	6
	Profesionālais bakalaura grāds **	24	65	30	4
	Profesionālā augstākā izglītība *	45	48	43	10
	Maģistra (akadēmiskais) grāds *	48	80	13	7
	Profesionālais maģistra grāds **	19	67	33	0
Doktora grāds **	0	0	0	0	
Vai šobrīd studē	Jā	78	67	32	1
	Nē	176	60	32	8
Darba stāžs	līdz 1 gadam **	26	63	29	8
	2-5	73	62	35	3
	6-10	58	75	25	0
	11-20	72	62	25	13
	vairāk par 20 gadiem **	25	35	61	4
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	11	60	40	0
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	19	67	22	11
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	80	76	20	4
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	144	54	39	7

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

3.23.attēlā parādīts, cik droši valsts pārvaldes iestāžu ierēdņi un darbinieki jūtas pašreizējā situācijā. Vairāk nekā trešdaļa no visiem aptaujātajiem respondentiem pauž pārliecību, ka spēs attīstīties un veidot karjeru valsts pārvaldē, savukārt 18% no visiem respondentiem nav tik pārliecināti par karjeras iespējām valsts pārvaldē un uzskata, ka kādreiz varētu zaudēt darbu valsts pārvaldes iestādē (7%) vai arī viņu darba iespējas būs atkarīgas no politiskās vadības maiņas ministrijā (valsts pārvaldes iestādē).



3.23.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par to, kā viņi vērtē savas nākotnes perspektīvas (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Vairāk norūpējušies par savām nākotnes perspektīvām valsts pārvaldē ir vīrieši, viņi statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē uzskata, ka kādreiz varētu zaudēt darbu valsts pārvaldes iestādē vai arī viņu darba iespējas būs atkarīgas no politiskās vadības maiņas ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) – attiecīgi 17% un 16%, kas kopumā veido vienu trešdaļu no visiem respondentiem. Savukārt sievietes 53% gadījumu, kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē, atbildējušas, ka šobrīd par to nedomā (skat. 3.19.tabulu).

Perspektīvas attīstīties un veidot karjeru valsts pārvaldē optimistiskāk nekā respondenti visā izlasē vērtē gados jauni respondenti (vecumā no 20 līdz 30 gadiem – 42%), ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē līdz 1 gadam (44%), ar augstāku izglītības līmeni un studējošie (50%), kā arī zemākā līmeņa vadītāju (departamenta direktora vietnieki, nodaļas vadītāji, nodaļas vadītāja vietnieki u.tml. – 44%) grupās. Savukārt statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē bažas par perspektīvi turpināt karjeru valsts pārvaldes iestādē pauž vecāka gadagājuma respondenti – vecumā no 41 līdz 50 gadiem.

Zīmīgi, ka statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē vienaldzīgu attieksmi pret savām nākotnes perspektīvām valsts pārvaldē parāda respondenti ar lielāku darba stāžu valsts pārvaldes iestādē (no 11 līdz 20 gadiem), kā arī respondenti, kuri nestudē nevienā augstākās izglītības programmā.

Respondentu atbilžu sadalījums grupās jautājumā par to, kā viņi vērtē savas nākotnes perspektīvas

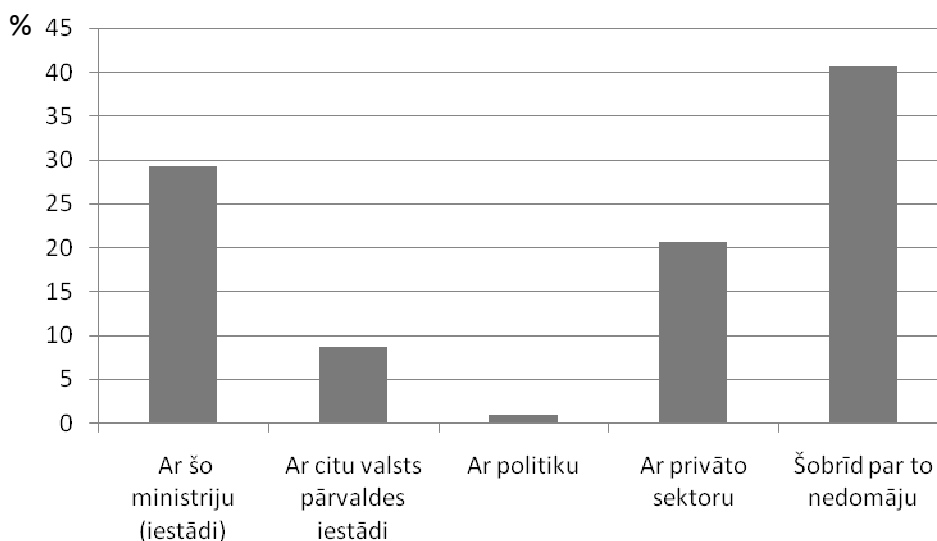
Rindu %		<i>n</i>	Spēšu attīstīties un veidot karjeru valsts pārvaldē	Kādreiz varētu zaudēt darbu ministrijā (iestādē)	Mans darbs būs atkarīgs no politiskās vadības maiņas	Šobrīd par to nedomāju
<i>Visa izlase</i>		381	34	7	11	48
Dzimums	Vīrietis	94	34	17	16	34
	Sieviete	287	34	4	9	53
Vecums	20-30	165	42	8	6	44
	31-40	114	30	9	8	52
	41-50	75	31	6	18	45
	Virs 50 **	27	12	0	24	64
Izglītība	Vidējā izglītība	56	26	9	13	52
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	28	7	16	49
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	36	12	1	50
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	42	3	11	44
	Profesionālā augstākā izglītība	64	25	3	18	53
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	40	6	6	48
	Profesionālais maģistra grāds **	28	50	8	15	27
	Doktora grāds **	1	0	0	0	100
Vai šobrīd studē	Jā	122	50	9	11	30
	Nē	259	27	7	10	57
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	44	10	3	43
	2-5	125	39	6	8	47
	6-10	71	36	6	10	48
	11-20	86	20	10	14	57
	vairāk par 20 gadiem **	27	24	0	32	44
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	27	7	13	53
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	33	17	17	33
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	44	7	7	41
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	31	6	11	52

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Nākošajā jautājumā respondentiem tika piedāvāts atbildēt, ar ko viņi saista savu nākotnes karjeru, izvēloties starp esošo ministriju (iestādi), citu valsts pārvaldes iestādi, politiku vai privāto sektoru. Respondentu atbilžu sadalījums parādīts 3.24.attēlā.

Gandrīz divas piektdaļas no aptaujātajiem respondentiem savu nākotni saista ar ministriju (valsts pārvaldes iestādi), kurā viņi strādā pašreiz vai arī citu valsts pārvaldes

iestādi (attiecīgi 29% un 9%). Gandrīz divreiz mazāks respondentu skaits, t.i., 21%, savu nākotni saista ar privāto sektoru. Tomēr 41% no aptaujātajiem respondentiem atbildēja, ka šobrīd par to nedomājot.



3.24.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par turpmākajiem karjeras plāniem (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Analizējot atbilžu jautājumā par turpmākajiem karjeras plāniem sadalījumu grupās (skat.3.20.tabulu), var konstatēt, ka valsts pārvaldē strādājošie vīrieši statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē savu nākotni tomēr saista ar privāto sektoru. Savukārt, līdzīgi kā iepriekšējā jautājumā, sievietes 46% gadījumu, kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē, atbildējušas, ka šobrīd par to nedomā.

Ar privāto sektoru savu turpmāko karjeru statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē saista gados jaunāki respondenti – attiecīgi, 26% no 20 līdz 30 gadu vecuma un 27% no 31 līdz 40 gadu vecuma grupās. Savukārt gados vecāku respondentu izvēle par labu privātajam sektoram ievērojami samazinās – vecumā virs 41 gada vairs tikai 4 – 6%.

Līdzīga situācija ir respondentu grupās, kas veidotas atkarībā no darba stāža valsts pārvaldē. Kaut arī nesen darbu valsts pārvaldes iestādē uzsākušie respondenti (ar darba stāžu līdz 1 gadam) savu turpmāko karjeru veidot esošajā ministrijā (iestādē) izvēlas līdzīgi kā vidēji visā izlasē, tomēr jau starp tiem, kas nostrādājuši valsts pārvaldes iestādē 2 līdz 5 gadus, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē savai turpmākai karjeras izaugsmei priekšroku dotu privātajam sektoram (28%), bet esošajā ministrijā turpinātu darbu tikai 24%.

Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā par turpmākajiem karjeras plāniem

Rindu %		<i>n</i>	Ar šo ministriju (iestādi)	Ar citu valsts pārvaldes iestādi	Ar politiku	Ar privāto sektoru	Šobrīd par to nedomāju
<i>Visa izlase</i>		381	29	9	1	21	41
Dzimums	Vīrietis	94	35	10	2	27	26
	Sieviete	287	27	8	0	19	46
Vecums	20-30	165	29	6	1	26	38
	31-40	114	28	9	1	27	35
	41-50	75	32	13	1	6	48
	Vīrs 50 **	27	24	8	0	4	64
Izglītība	Vidējā izglītība	56	22	11	2	20	44
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	35	9	2	23	30
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	22	12	0	24	42
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	31	6	0	28	36
	Profesionālā augstākā izglītība	64	32	7	0	17	45
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	37	5	2	17	40
	Profesionālais maģistra grāds **	28	31	12	0	15	42
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	100	
Vai šobrīd studē	Jā	122	37	11	1	23	29
	Nē	259	26	7	1	20	46
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	31	4	1	18	46
	2-5	125	24	8	1	28	40
	6-10	71	31	12	0	21	36
	11-20	86	31	9	0	17	43
	vairāk par 20 gadiem **	27	40	16	4	4	36
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	33	13	0	7	47
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	17	21	0	25	38
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	46	6	0	12	36
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	23	8	1	25	42

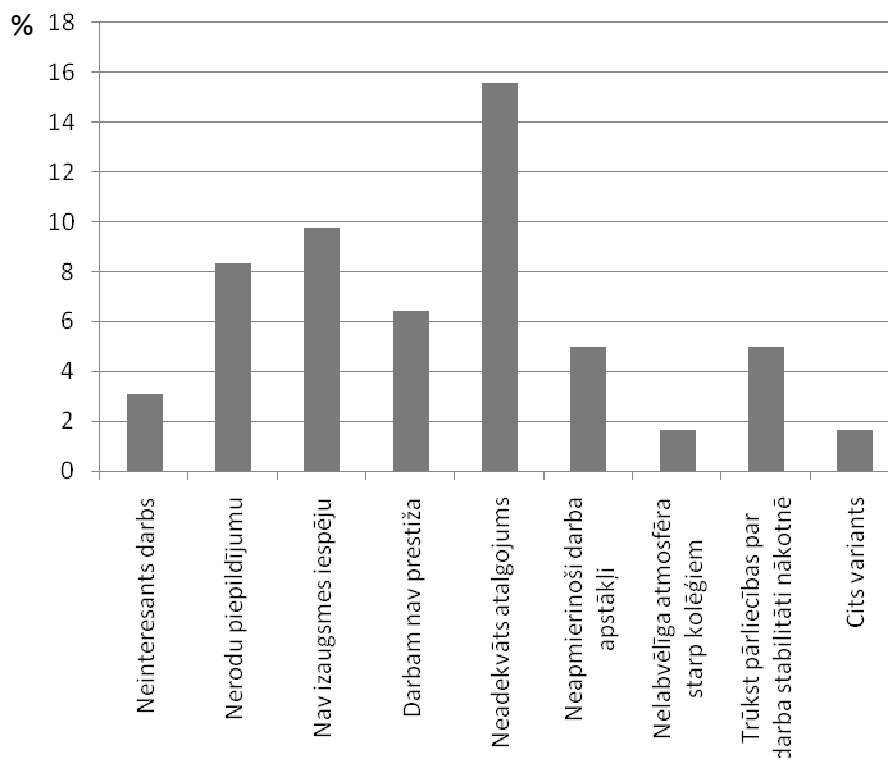
Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Palielinoties darba stāžam valsts pārvaldes iestādē vēl vairāk (no 6 līdz 10 gadiem un no 11 līdz 20 gadiem), priekšroka atkal tiek dota karjeras turpināšanai valsts pārvaldē.

Kādā no augstākās izglītības programmām studējošie respondenti statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē savu turpmāko izaugsmi saskata esošajā ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē (37%), bet to respondentu grupā, kuri nestudē, 46%, kas ir statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, par savas turpmākās karjeras iespējām šobrīd nedomā.

Savu turpmāko karjeru ar valsts pārvaldi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē saista aptaujātie vadītāji, savukārt respondenti zemākajās amatu grupās statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē priekšroku dotu turpmākajai izaugsmei privātajā sektorā (25%).

3.25.attēls raksturo respondentu minētos būtiskākos iemeslus, kādēļ viņi neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi.



3.25.attēls. Būtiskākie iemesli, kādēļ respondenti neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Respondentu atbildēs kā svarīgākais iemesls, kādēļ viņi neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi, minēts viņu veicamajam darbam neadekvāts atalgojums – šo iemeslu minējuši 16% respondentu. Bez minētā iemesla kā būtiskus respondenti ir minējuši izaugsmes iespēju trūkumu (10%), to, ka darbā valsts pārvaldē viņi nerod piepildījumu (8%), darbam nav prestiža (6%), kā arī neapmierinošus darba apstākļus un pārliecības trūkumu par darba stabilitāti nākotnē (pa 5% katram).

Būtiskāko iemeslu, kādēļ respondenti neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi, sadalījums pa respondentu grupām parādīts 3.21.tabulā.

Būtiskākie iemesli, kādēļ respondenti neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi

Rindu %		n	Ne-interesants darbs	Nerodu piepildījumu	Nav izaugsmes iespēju	Darbam nav prestiža	Neadekvāts atalgojums	Neapmierinoši darba apstākļi	Nelabvēlīga atmosfēra starp kolēģiem	Trūkst pārliecības par darba stabilitāti nākotnē	Cits variants
<i>Visa izlase</i>		381	3	8	10	6	16	5	2	5	2
Dzimums	Vīrietis	94	7	9	11	9	18	6	1	8	2
	Sieviete	287	2	8	9	6	15	5	2	4	1
Vecums	20-30	165	4	13	13	6	19	7	2	3	2
	31-40	114	4	8	12	11	21	7	3	8	3
	41-50	75	1	1	3	1	4	0	0	6	0
	Virs 50 **	27	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Izglītība	Vidējā izglītība	56	2	6	9	9	13	6	0	6	4
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība*	46	5	9	5	5	16	7	5	12	0
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	5	11	11	7	16	5	1	4	1
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	6	8	14	6	22	0	0	8	0
	Profesionālā augstākā izglītība	64	0	7	12	7	17	3	2	2	2
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	2	8	11	8	14	6	3	5	2
	Profesionālais maģistra grāds **	28	4	12	4	0	12	8	0	0	4
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	5	11	10	6	16	8	3	5	2
	Nē	259	2	7	10	7	16	4	1	5	2
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	6	9	7	4	12	3	3	1	1
	2-5	125	4	13	16	6	23	9	2	6	3
	6-10	71	1	9	7	7	16	0	1	3	1
	11-20	86	1	4	7	10	11	6	1	9	1
	vairāk par 20 gadiem **	27	0	0	0	0	4	0	0	4	0
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	0	0	7	7	7	0	0	0	0
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	4	8	4	4	17	0	4	13	0
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	1	4	6	3	11	3	1	5	1
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	4	11	12	8	18	7	2	4	2

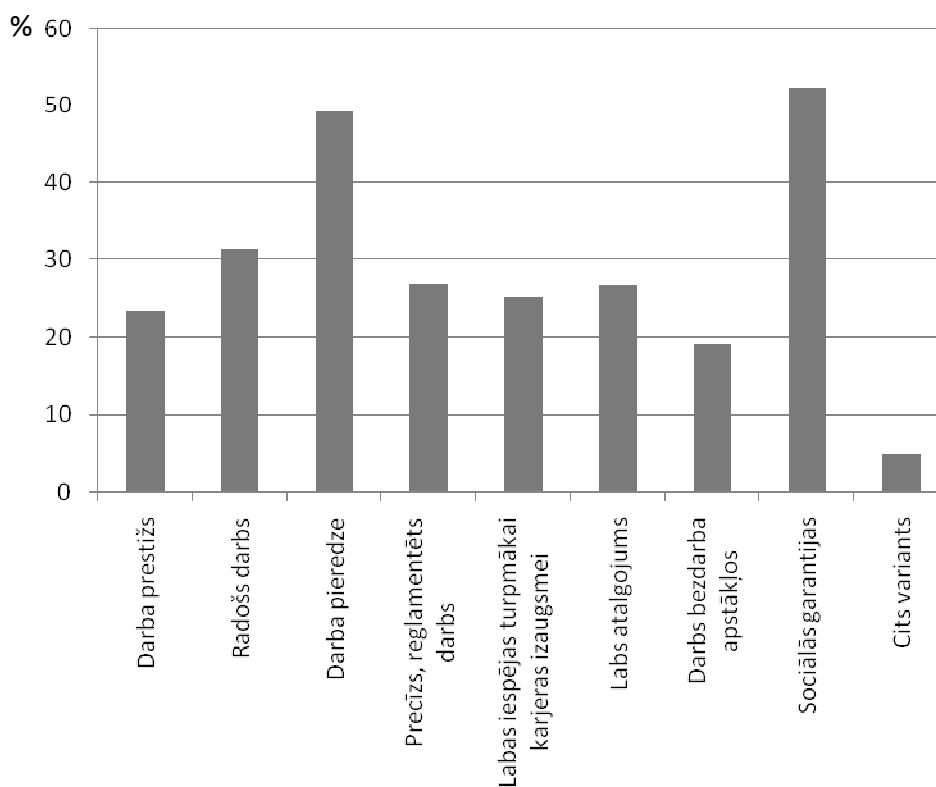
Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Analizējot respondentu grupās minētos iemeslus, kādēļ ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi, var konstatēt, ka vīrieši statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, t.i., 7% respondentu, minējuši to, ka darbs valsts pārvaldē ir neinteresants.

Respondenti vecuma grupā no 20 līdz 30 gadiem statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē minējuši to, ka, strādājot valsts pārvaldē, viņi nerod papildījumu (13%), bet vecuma grupā no 20 līdz 30 gadiem – to, ka darbam nav prestiža (11%).

Tādus iemeslus, kā neadekvāts atalgojums, nav izaugsmes iespēju, nerod papildījumu un neapmierinoši darba apstākļi statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minējuši respondenti ar darba stāžu valsts pārvaldē no 2 līdz 5 gadiem – attiecīgi 23%, 16%, 13% un 9% no šīs grupas respondentiem.

3.26.attēls raksturo faktoros, kas respondentus saista darbā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē).



3.26.attēls. Respondentus darbā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) piesaistošie faktori (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Nozīmīgākie faktori, kādēļ respondentiem darbs valsts pārvaldē šķiet pievilcīgs, ir sociālās garantijas, ko minēja 52% aptaujāto valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku, kā arī iespēja gūt vērtīgu darba pieredzi (49%). Kā svarīgi faktori respondentu atbildēs vēl

tika minēts radošs darbs (31%), precīzs, reglamentēts darbs (27%), labs atalgojums (27%), labas iespējas turpmākai karjeras izaugsmei (25%) un darba prestižs (23%).

3.22.tabulā atspoguļots respondentu atbilžu grupās sadalījums par faktoriem, kas viņus saista darbā ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē, kā arī parādīts, kādas ir personiskās prioritātes dažādās ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku grupās.

3.22.tabula

Faktori, kas respondentus saista darbā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē)

Rindu %		<i>n</i>	Darba prestižs	Radošs darbs	Darba pieredze	Precīzs, reglamentēts darbs	Labas iespējas turpmākai karjeras izaugsmei	Labs atalgojums	Darbs bezdarba apstākļos	Sociālās garantijas	Cits variants
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Visa izlase</i>		381	23	31	49	27	25	27	19	52	5
Dzimums	Vīrietis	94	29	33	46	29	26	31	16	43	3
	Sieviete	287	21	31	50	26	25	25	20	56	6
Vecums	20-30	165	29	25	50	27	38	24	19	54	6
	31-40	114	19	32	50	30	18	26	20	50	5
	41-50	75	21	41	51	27	14	32	17	52	4
	Virš 50 **	27	12	44	40	16	8	32	24	52	4
Izglītība	Vidējā izglītība	56	30	15	39	26	15	33	24	48	6
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	33	30	49	33	19	30	21	53	0
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	20	32	51	30	39	23	16	55	8
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	25	31	47	19	33	33	11	42	3
	Profesionālā augstākā izglītība	64	23	40	52	27	15	22	22	53	2
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	20	34	51	29	25	26	17	52	9
	Profesionālais maģistra grāds **	28	12	38	62	19	35	19	27	62	4
Doktora grāds **	1	0	100	0	0	0	100	0	100	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	30	32	46	32	37	28	17	50	4
	Nē	259	20	31	51	25	20	26	20	54	5
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	26	25	50	28	47	19	13	50	6
	2-5	125	29	27	45	30	30	22	22	56	4
	6-10	71	19	31	52	18	19	36	18	60	4
	11-20	86	17	38	54	33	7	32	20	48	6
	vairāk par 20 gadiem **	27	20	48	44	16	20	28	24	36	4

3.22.tabulas turpinājums

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	20	47	40	0	13	33	20	33	13
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	29	29	29	33	33	38	21	42	4
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	21	37	52	31	26	33	12	55	3
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	24	28	51	27	25	23	22	54	5

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Visā izlasē visvairāk minētie faktori – sociālās garantijas un iespēja iegūt darba pieredzi – kā svarīgi saglabājas visās respondentu grupās. Vienīgi starp aptaujātiem vīriešiem statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē (43%) minējuši sociālās garantijas, bet respondenti ar zemāko izglītības līmeni (vidējo izglītību) – darba pieredzi (39%).

Radošs darbs kā faktors, kas saista ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) kļūst nozīmīgāks, paaugstinoties ierēdņu un darbinieku izglītības līmenim. Respondenti ar vidējo izglītību tas minēts tikai 15% anketu, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, bet respondenti ar profesionālo augstāko izglītību – 40%. Līdzīga tendence vērojama dažāda vecuma respondentu grupās. Respondenti vecumā no 20 līdz 30 gadiem tikai 25% anketu, kas ir statistiski nozīmīgi zemāks rādītājs nekā vidēji visā izlasē, radošu darbu minējuši kā nozīmīgu saistošu faktoru, bet vecuma grupā no 11 līdz 50 gadiem šī faktora pieminēšanas biežums pieaudzis līdz 41%, kas ir statistiski nozīmīgi vairāk nekā vidēji visā izlasē.

Labu atalgojumu kā darbam valsts pārvaldē piesaistošu faktoru statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atzīst darbinieki, kuriem ir salīdzinoši mazs darba stāžs (līdz vienam gadam) valsts pārvaldes iestādē (19%), bet, pieaugot darba stāžam, respondenti biežāk atzīst šī faktora svarīgumu – respondentu grupā ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 6 līdz 11 gadiem labs atalgojums kā darbam valsts pārvaldē piesaistošs faktors minēts jau 36% anketu, kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

Labas iespējas turpmākai karjeras izaugsmei kā ļoti būtisku faktoru novērtējuši respondenti, kuri mācās (37%) pretstatā tiem, kuri nemācās (20%). Statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē šo faktoru minējuši gados jaunie respondenti (vecumā no 20 līdz 30

gadiem), kā arī nesen uzsākušie darbu valsts pārvaldes iestādē (ar darba stāžu līdz 1 gadam) – attiecīgi, 38% un 47%. Pieaugot respondentu vecumam un palielinoties viņu darba stāžam valsts pārvaldes iestādē, minētā faktora pieminēšanas biežums (un līdz ar to nozīme respondentu uzskatos) vairākkārtīgi samazinās.

Arī augstu darba prestižu valsts pārvaldē statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atzīst ierēdņi un darbinieki, kuri mācās (30%), respondenti vecumā no 20 līdz 30 gadiem (29%), kā arī tie, kuri nostrādājuši valsts pārvaldes iestādē līdz 1 gadam un no 2 līdz 5 gadiem (26% un 29%). Palielinoties respondentu vecumam, kā arī viņu darba stāžam valsts pārvaldes iestādē, minētā faktora pieminēšanas biežums (un līdz ar to arī vērtība respondentu uzskatos) ievērojami samazinās.

Labu atalgojumu kā faktoru, kurš piesaista darbā valsts pārvaldē, statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minējuši respondenti zemākajā amatu līmenī (vecākie referenti, referenti, pārvaldes referenti, lietveži u.tml. – 23%), kam pamatā varētu būt viņu samērā kritiskais skats uz atalgojuma līmeni. Savukārt departamenta direktora vietnieku, nodaļas vadītāju, nodaļas vadītāja vietnieku u.tml. vadītāju grupā statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minēts nodrošinājums ar darbu bezdarba apstākļos (12%), kas liecina par zināmu drošības sajūtu ierēdņiem un darbiniekiem šajā grupā.

Izvērtējot respondentu iepriekšējās darbības saistības ar valsts pārvaldi, līdzšinējās karjeras un drošības vai bažu par turpmākās darbības perspektīvām valsts pārvaldē ietekmi uz respondentu turpmākās karjeras iespēju vērtējumu, analizē iegūtie rezultāti parādīti 3.23.tabulā.

3.23.tabula

Respondentu turpmākās karjeras vērtējums saistībā ar pieredzi un uzskatiem par karjeras veidošanas pievilcību un iespējām valsts pārvaldē

Rindu %	<i>n</i>	Ar šo ministriju (iestādi)	Ar citu valsts pārvaldes iestādi	Ar politiku	Ar privāto sektoru	Šobrīd par to nedomāju	
1	2	3	4	5	6	7	
<i>Visa izlase</i>		381	29	9	1	21	41
Vai Jūsu pašreiz ieņemamais amats šajā ministrijā (iestādē) ir pirmais?	Jā	164	26	8	2	19	45
	Nē	217	31	9	0	22	38
Vai Jūsu iepriekšējā darba vieta bija saistīta ar valsts pārvaldi?	Jā *	37	34	9	3	17	37
	Nē	127	24	8	2	20	47

3.23.tabulas turpinājums

1		2	3	4	5	6	7
Kāds bija Jūsu iepriekšējais amats ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē?	Zemāks nekā pašreizējais	158	36	9	0	21	34
	Līdzvērtīgs pašreizējam	81	28	9	1	20	42
	Augstāks nekā pašreizējais **	15	14	14	0	21	50
Kā Jūs vērtējat Jūsu nākotnes perspektīvas?	Spēšu attīstīties un veidot karjeru valsts pārvaldē	129	56	11	0	7	26
	Kādreiz varētu zaudēt darbu ministrijā (iestādē) **	28	12	19	0	65	4
	Mans darbs būs atkarīgs no politiskās vadības maiņas *	40	26	16	5	16	37
	Šobrīd par to nedomāju	184	14	4	1	24	57

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Respondenti, kuri savā karjeras izaugsmē ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē jau pakāpušies augstākā amatā nekā sākotnējā, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā respondenti visā izlasē – 36% gadījumu – savu turpmāko karjeru saista ar konkrēto ministriju vai valsts pārvaldes iestādi. Šie respondenti salīdzinoši noteiktāk apzinās un veido savu karjeru, tādēļ arī statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē (34%) atbild, ka šobrīd par to nedomā.

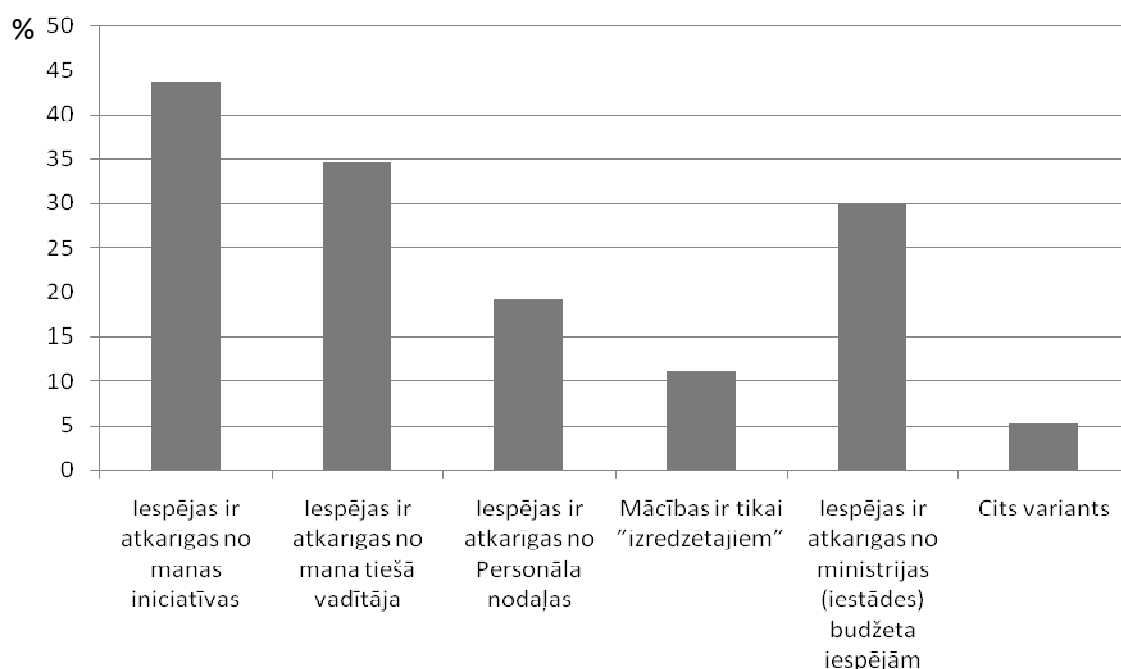
Respondenti, kuri optimistiski vērtē nākotnes perspektīvas un uzskata, ka spēs attīstīties un veidot karjeru valsts pārvaldē, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē (56%) savu turpmāko karjeru saista ar konkrēto ministriju vai valsts pārvaldes iestādi. Viņi demonstrē lojalitāti pret konkrēto ministriju vai valsts pārvaldes iestādi, un, attiecīgi, statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) savu turpmāko karjeru saista ar citām darbības sfērām, īpaši ar privāto sektoru (7%). Statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē šīs grupas respondenti arī atbildējuši, ka šobrīd par to nedomā (26%).

Pretēja situācija ir respondentiem, kuri, balstoties uz savu profesionālo pieredzi vai novērojumiem, uzskata, ka varētu zaudēt darbu ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē. Viņi statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē savu nākotni saista ar konkrēto ministriju vai iestādi. Tā vietā viņi statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē priekšroku dod citai valsts pārvaldes iestādei (19%) un, it īpaši, privātajam sektoram (65%). To, ka šis jautājums viņiem ir ļoti aktuāls, apliecina respondentu skaits, kuri par to šobrīd nedomā – tikai 4%, kas ir statistiski nozīmīgi mazāks rādītājs ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

Pētījumā iegūtie rezultāti parāda, ka, uzsākot darbu, ierēdņi un darbinieki pozitīvi raugās uz savas karjeras izaugsmes iespējām, novērtē valsts pārvaldē iegūstamās pieredzes nozīmi un ir motivēti attīstīties un turpināt veidot karjeru valsts pārvaldē, tomēr, palielinoties darba stāžam, pieaug bažas par amata un līdz ar to arī atalgojuma un sociālo garantiju saglabāšanu nākotnē, kas pietiekoši nemotivē attīstīties. Tādējādi apstiprinās autora izvirzītā ceturrtā hipotēze.

3.5. Mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojums darbā un karjeras attīstībā

Pētījuma gaitā aptaujāto valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku viedokļi par iespējām pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai Valsts administrācijas skolas organizētajosursos un apmācībās atspoguļoti 3.27.attēlā.



3.27.attēls. Viedokļu sadalījums jautājumā par iespējām pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai VASursos un apmācībās (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Kopumā visbiežāk anketās atzīmētie faktori, kas nosaka iespējas pilnveidot sevi mācībās unursos, ir personīgā iniciatīva, tiešā vadītāja viedoklis un ministrijas (iestādes) budžeta iespējas. Starpcitiem faktoriem, kas nosaka iespējas pilnveidoties, atsevišķās atbildēs tika minēta lielā noslodze darbā, kas ierobežo šīs iespējas, kā arī neapmierinošā mācību kursu piedāvājuma atbilstība pieprasījumam.

Viedokļu sadalījums darbinieku grupās parādīts 3.24.tabulā.

Viedokļu sadalījums jautājumā par iespējām pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai VASursos un apmācībās

Rindu %		<i>n</i>	Iespējas ir atkarīgas no manas iniciatīvas	Iespējas ir atkarīgas no mana tiešā vadītāja	Iespējas ir atkarīgas no Personāla nodaļas	Mācības ir tikai "izredzētajiem"	Iespējas ir atkarīgas no ministrijas (iestādes) budžeta iespējām	Cits variants
<i>Visa izlase</i>		381	44	35	19	11	30	5
Dzimums	Vīrietis	94	51	38	21	10	29	4
	Sieviete	287	41	33	19	11	30	6
Vecums	20-30	165	46	43	25	12	21	4
	31-40	114	40	32	15	10	31	8
	41-50	75	39	27	15	13	46	3
	Virs 50 **	27	60	16	12	4	36	8
Izglītība	Vidējā izglītība	56	28	31	22	20	24	2
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	40	40	19	9	30	2
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	49	39	19	7	24	7
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	47	31	14	22	31	3
	Profesionālā augstākā izglītība	64	40	35	17	12	40	7
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	57	34	23	5	26	6
	Profesionālais maģistra grāds **	28	42	27	19	8	42	12
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	100	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	51	43	23	10	29	5
	Nē	259	40	31	18	11	31	5
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	50	35	25	9	19	6
	2-5	125	45	40	19	13	28	5
	6-10	71	45	37	22	7	28	6
	11-20	86	40	31	15	15	36	6
	vairāk par 20 gadiem **	27	32	12	8	8	56	0
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	47	20	7	20	40	7
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	33	29	8	17	29	13
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	53	38	26	6	28	2
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	41	35	19	12	31	6

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Viedokli, ka iespējas ir atkarīgas no paša iniciatīvas statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē izsaka respondenti, kuriem ir maģistra grāds (57%), studējošie (51%), kā arī departamenta direktora vietnieku, nodaļas vadītāju, nodaļas vadītāja vietnieku u.tml. vadītāju grupās, turpretim statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē šo viedokli atbalsta respondenti ar zemāku izglītības līmeni – vidējo izglītību (28%).

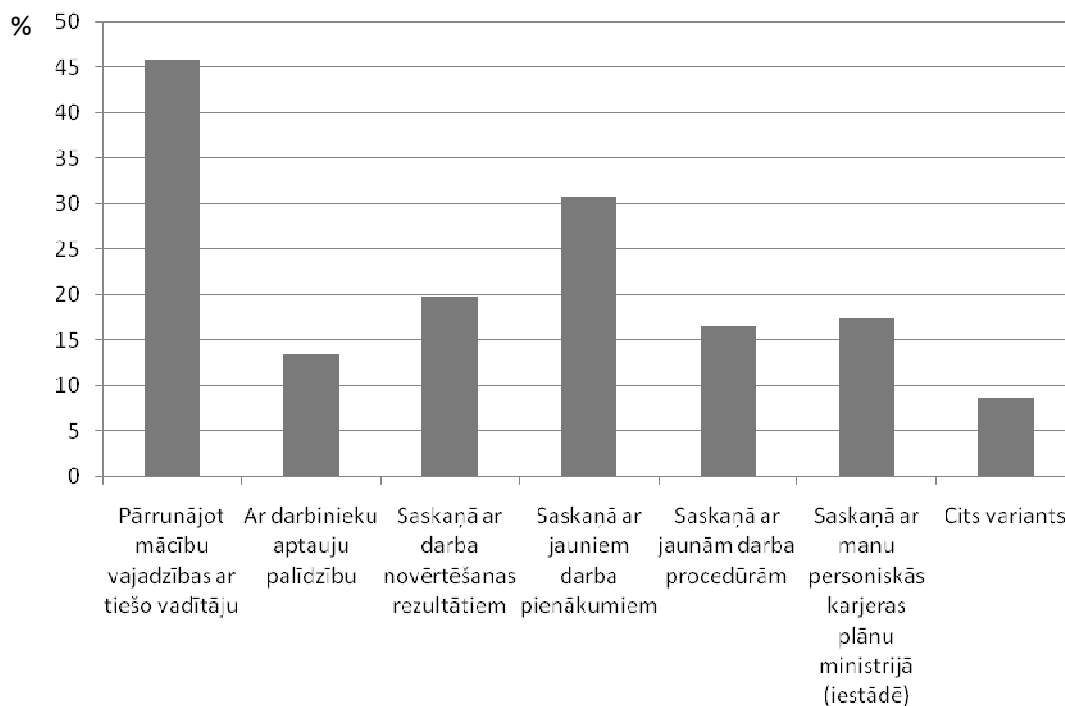
Pretējs uzskats ir par viedokli, ka mācības ir tikai „izredzētajiem”: statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē šo viedokli atbalsta tieši respondenti ar vidējo izglītību (20%), savukārt statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) šim viedoklim pievienojas respondenti, kuriem ir maģistra grāds (5%) un departamenta direktora vietnieki, nodaļas vadītāji, nodaļas vadītāja vietnieki u.c. zemākā līmeņa vadītāji (6%).

Statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē viedokli, ka iespējas ir atkarīgas no tiešā vadītāja vai no Personāla vadības dienesta izsaka gados jauni respondenti (attiecīgi – 43% un 25% no šai grupai piederošo), savukārt gados vecāki respondenti (vecuma grupā no 41 līdz 50 gadiem) statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē par būtisku uzskata faktoru, kas saistīts ar ministrijas (iestādes) budžeta iespējām (46%).

Kādā no augstākās izglītības programmām studējošie respondenti līdz ar personīgo iniciatīvu statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, t.i., 25% atbilžu min tiešā vadītāja ietekmi.

Personāla vadības dienestu kā struktūrvienību, kuras darbība nosaka iespējas apmeklēt mācības un kursus, savās anketās atzīmējuši 25% no gados jaunu respondentu grupas un 26% no departamenta direktora vietnieku, nodaļas vadītāju, nodaļas vadītāja vietnieku u.tml. līmeņa vadītāju grupas, kas ir statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē.

Respondentu uzskati par to, kādā veidā ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē tiek noteiktas mācību vajadzības, ir atspoguļoti 3.28.attēlā.



3.28.attēls. Viedokļu sadalījums jautājumā par to, kādā veidā tiek noteiktas respondenta mācību vajadzības (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Visbiežāk (46%) visu respondentu anketās pārrunas ar tiešo vadītāju minētas kā veids, kādā tiek noteiktas mācību vajadzības. Statistiski nozīmīgi augstāks ($\alpha=0,05$) šis rādītājs, salīdzinot ar visu izlasi, ir gados jaunu (vecumā no 20 līdz 30 gadiem) respondentu grupā (53%), studējošo (54%), kā arī respondentu grupā ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē līdz 1 gadam (60%) (skat. 3.25.tabulu). Šo faktoru kā svarīgu statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atzīmējuši arī departamenta direktora vietnieki, nodaļas vadītāji, nodaļas vadītāja vietnieki u.tml. līmeņa vadītāji (60%), taču statistiski nozīmīgi zemāks ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē šis rādītājs ir gados vecāku respondentu (no 41 līdz 50 gadiem) un respondentu ar zemāku izglītības līmeni (vidējo izglītību) grupās (abās – 35%).

Viedokļu sadalījums jautājumā par to, kādā veidā tiek noteiktas respondenta mācību vajadzības

Rindu %		<i>n</i>	Pārrunājot mācību vajadzības ar tiešo vadītāju	Ar darbinieku aptauju palīdzību	Saskaņā ar darba novērtēšanas rezultātiem	Saskaņā ar jauniem darba pienākumiem	Saskaņā ar jaunām darba procedūrām	Saskaņā ar manu personiskās karjeras plānu ministrijā (iestādē)	Cits variants
<i>Visa izlase</i>		381	46	13	20	31	16	17	9
Dzimums	Vīrietis	94	46	13	22	28	21	20	6
	Sieviete	287	46	13	19	31	15	16	10
Vecums	20-30	165	53	10	25	31	16	13	9
	31-40	114	44	17	14	32	14	18	7
	41-50	75	35	14	20	32	25	25	8
	Virš 50 **	27	36	16	12	16	4	16	12
Izglītība	Vidējā izglītība	56	35	15	11	37	17	15	2
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	40	9	12	42	21	19	7
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	47	14	16	28	14	16	15
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	58	11	22	22	17	19	8
	Profesionālā augstākā izglītība	64	40	25	13	33	17	15	10
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	49	8	42	28	11	17	11
	Profesionālais maģistra grāds **	28	58	8	19	19	31	27	0
Doktora grāds **	1	100	0	0	0	0	0	0	
Vai studē	Jā	122	54	11	26	35	21	17	10
	Nē	259	42	14	17	29	14	17	8
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	60	6	15	37	12	13	7
	2-5	125	46	14	23	36	19	19	10
	6-10	71	37	18	27	22	13	10	10
	11-20	86	43	14	17	25	19	20	9
	vairāk par 20 gadiem **	27	36	20	8	28	20	32	0
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	20	7	20	20	7	47	13
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	46	4	17	21	13	17	13
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	60	13	24	27	21	21	3
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	42	15	18	34	15	14	10

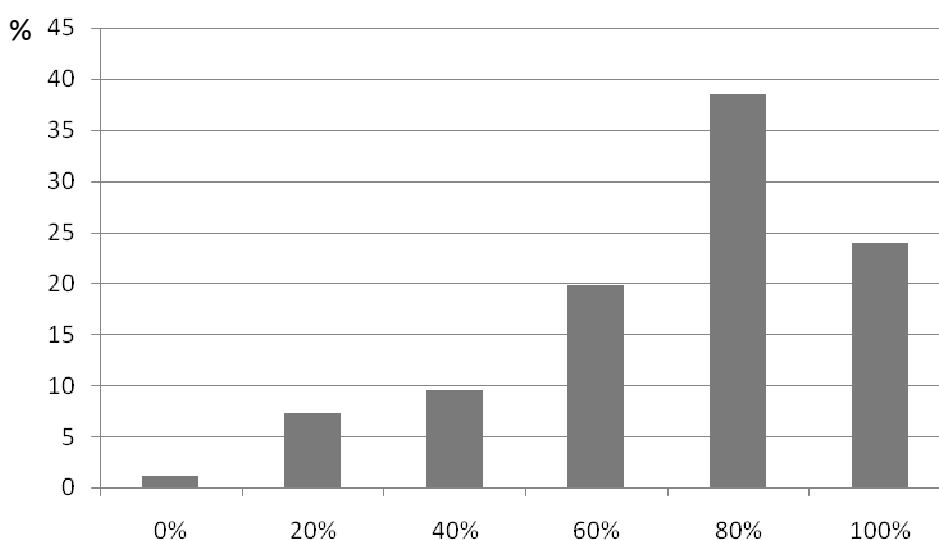
Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Jaunos darba pienākumus kā būtisku faktoru, kas nosaka mācību nepieciešamību, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atzīmē respondenti grupās ar zemāku izglītības līmeni (vidējo izglītību un pirmā līmeņa augstāko izglītību – attiecīgi, 37% un 42%), kā arī ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē līdz 1 gadam (37%) un no 2 līdz 5 gadiem (36%). Jaunas darba procedūras kā būtisku faktoru statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atzīmē respondenti, kuri ietilpst vecuma grupā no 41 līdz 50 gadiem (25%).

Darba rezultātu novērtēšanu ar mācību vajadzību noteikšanu statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē saista respondenti grupās vecumā no 20 līdz 30 gadiem (25%), studējošie (26%) un ar darba stāžu valsts pārvaldes iestādē no 6 līdz 10 gadiem (27%), bet respondenti ar maģistra grādu šo faktoru atzīmē pat 42% aizpildīto anketu. Savukārt darba rezultātu novērtēšanu ar mācību vajadzību noteikšanu statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē saista respondenti vecuma grupā no 31 līdz 40 gadiem (14%), kā arī zemāku izglītības līmeni – ar vidējo izglītību (11%) un pirmā līmeņa augstāko (koledžas) izglītību (12%).

Zīmīgi, ka personiskās karjeras plānu kā mācību vajadzību noteicošu faktoru minējuši tikai 14% no zemākā amatu līmeņa grupas (vecākie referenti, referenti, pārvaldes referenti, lietveži u.tml.) respondenti, kas ir statistiski nozīmīgi zemāks ($\alpha=0,05$) rādītājs nekā visā izlasē.

Jautājumā par to, cik lielā mērā mācībās iegūtās zināšanas un prasmes respondenti pielieto darbā, atbilžu sadalījums parādīts 3.29.attēlā.



3.29.attēls. Respondentu vērtējums par to, cik lielā mērā mācībās iegūtās zināšanas un prasmes viņi pielieto darbā (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Vairāk nekā četras piektdaļas no visiem aptaujātajiem kopumā atzīst, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes viņi pielieto darbā (vērtējums – vairāk nekā 50%), tomēr atsevišķās respondentu grupās šis sadalījums atšķiras (skat. 3.26.tabulu).

3.26.tabula

Respondentu vērtējums par mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā (pēc piederības respondentu grupai)

Rindu %		<i>n</i>	0%	20%	40%	60%	80%	100%
	<i>Visa izlase</i>	381	1	7	9	20	38	24
Dzimums	Vīrietis	94	0	11	8	26	36	19
	Sieviete	287	1	6	10	18	39	26
Vecums	20-30	165	1	8	14	24	35	19
	31-40	114	0	7	7	21	37	27
	41-50	75	1	6	1	11	46	34
	Virs 50 **	27	4	12	12	12	44	16
Izglītība	Vidējā izglītība	56	2	7	6	24	31	30
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	0	7	12	14	40	28
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	1	8	18	22	32	19
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	0	11	17	19	39	14
	Profesionālā augstākā izglītība	64	2	8	5	13	43	28
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	0	6	6	23	49	15
	Profesionālais maģistra grāds **	28	4	0	0	23	27	46
Doktora grāds **	1	0	0	0	0	100	0	
Vai šobrīd studē	Jā	122	1	3	11	19	41	25
	Nē	259	1	9	9	20	37	23
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	1	10	9	21	40	19
	2-5	125	1	6	12	23	40	19
	6-10	71	1	4	7	30	30	27
	11-20	86	1	7	10	11	37	33
	vairāk par 20 gadiem **	27	0	12	4	4	56	24
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	0	7	7	20	47	20
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	0	13	13	17	33	25
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	1	9	5	15	45	26
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	1	6	11	22	36	23

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Tā lielāka pārliecība par mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu ir gados vecāku respondentu grupās – vecumā no 41 līdz 50 gadiem statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē minēti vērtējumi „parasti jā” (46%) vai „vienmēr” (34%). Šī tendence saglabājas arī respondentu grupā ar augstāku izglītības līmeni un lielāku darba stāžu valsts pārvaldē. Savukārt gados jaunu respondentu grupā un ar mazāku darba stāžu valsts

pārvaldē augstākā līmeņa vērtējumi minēti ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē (19%).

Aptaujas gaitā tika pārbaudīts, vai par iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā un mācību ietekmi uz karjeras attīstību parādās saistība ar iespējām piedalītiesursos un apmācībās un veidu, kādā tiek noteiktas mācību vajadzības. Respondentu sniegto atbilžu jautājumā par mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā sadalījums saistībā ar to, kā viņi vērtē iespējas pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai VASursos un apmācībās un veidu, kādā tiek noteiktas viņu mācību vajadzības, parādīts 3.27.tabulā.

3.27.tabula

Respondentu vērtējums par mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā (saistībā ar mācību iespējām un mācību vajadzību noteikšanas veidu)

Rindu %		<i>n</i>	0%	20%	40%	60%	80%	100%
<i>Visa izlase</i>		381	1	7	9	20	38	24
Kādas ir Jūsu iespējas pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai Valsts administrācijas skolas organizētajosursos un apmācībās?	Iespējas ir atkarīgas no manas iniciatīvas	167	1	7	6	23	43	21
	Iespējas ir atkarīgas no mana tiešā vadītāja	132	0	7	9	21	42	21
	Iespējas ir atkarīgas no Personāla nodaļas	73	3	9	14	19	35	20
	Mācības ir tikai "izredzētajiem" *	42	5	10	13	18	33	23
	Iespējas ir atkarīgas no ministrijas (iestādes) budžeta iespējām	115	0	6	5	19	48	23
	Cits variants **	20	0	5	5	26	26	37
Kādā veidā tiek noteiktas Jūsu mācību vajadzības?	Pārrunājot mācību vajadzības ar tiešo vadītāju	174	0	6	6	19	42	27
	Ar darbinieku aptauju palīdzību *	51	2	2	0	27	46	23
	Saskaņā ar darba novērtēšanas rezultātiem	75	1	6	7	23	42	21
	Saskaņā ar jauniem darba pienākumiem	117	2	5	10	16	45	22
	Saskaņā ar jaunām darba procedūrām	63	0	8	5	22	46	19
	Saskaņā ar Jūsu personiskās karjeras plānu ministrijā (iestādē)	66	0	10	10	18	42	21
	Cits variants *	33	0	10	19	10	35	26

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

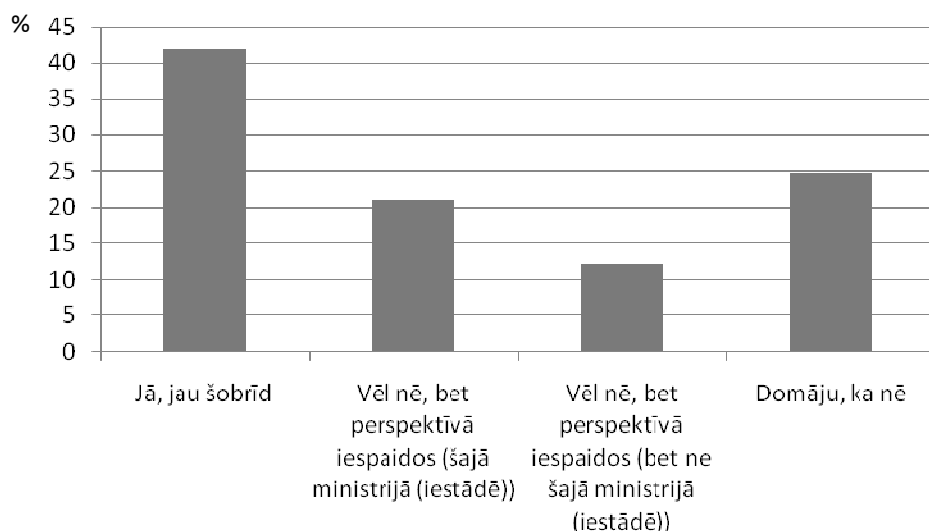
Atbilžu sadalījums raksturo respondentu apzinātu un mērķtiecīgu līdzšinējo mācību pieredzi. Tā starp respondentiem, kuri apzinās, ka iespējas pilnveidot sevi mācībuursos ir atkarīgas no paša iniciatīvas, tikai 6%, kas ir statistiski nozīmīgi mazāks rādītājs ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, uzskata, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes drīzāk nav, nekā ir pielietojamas darbā. Līdzīgās domās ir 5% no tiem respondentiem, kuri iespējas pilnveidot sevi ministrijas (iestādes) vai VAS organizētajosursos saista ar iestādes budžeta iespējām. Šie respondenti ir novērtējuši nepieciešamību apgūt jaunas zināšanas, prasmes un iemaņas un izmantotu šīs iespējas vairāk, ja iestādes budžets to ļautu. 48% no viņiem, kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, uzskata, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes viņi pielieto darbā (atbilde „Jā”), bet ar atbildi no „Drīzāk jā” līdz „Jā, pilnīgi” atbildējuši 90% šīs grupas respondentu.

Saistot iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā ar veidu, kādā tiek noteiktas mācību vajadzības, autors konstatē, ka ievērojami labākus rezultātus uzrāda tie respondenti, kuri mācību vajadzības pārrunājuši ar tiešo vadītāju. Neviens no viņiem neuzskata, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes nemaz nav izmantojamas darbā, bet vērtējumu „Drīzāk nē, nekā jā” dod tikai 6% šīs grupas respondentu, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē. Pārrunās ar tiešo vadītāju ir izsvērtas mācību vajadzības, to nepieciešamība, veids un iespējamais zināšanu un prasmju pielietojums, kā rezultātā mācību efektivitāte ir augstāka.

Līdzīgus rezultātus uzrāda respondenti, kuru mācību vajadzību noteikšanai izmantotas aptaujas. Tikai 2% no viņiem uzskata, ka iegūtās zināšanas un prasmes nav pielietojamas darbā (atbilde „Nē”), bet neviens nav atbildējis „Drīzāk nē, nekā jā”.

Ievērojami sliktāki rezultāti ir tiem respondentiem, kuru mācību vajadzību noteikšanā izmantots cits veids nekā aptaujas anketā minētie. 10% no viņiem, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, uzskata, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes drīzāk ir pielietojamas darbā, savukārt 9%, kas ir statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, uzskata, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes drīzāk nav pielietojamas viņu darbā.

Respondentu vērtējums par to, vai mācības veicina viņu karjeras attīstību, parādīts 3.30.attēlā. Trīs ceturtdaļas no aptaujātajiem kopumā uzskata, ka mācības veicinājušas vai perspektīvā veicinās viņu karjeras attīstību.



3.30.attēls. Respondentu vērtējums par to, vai mācības veicina viņu karjeras attīstību (% no respondentu skaita)

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē atbildi „Jā, jau šobrīd” ir snieguši respondenti ar augstāku izglītības līmeni – maģistra grādu (51%), kā arī studējošie (49%) (skat. 3.28.tabulu). Šajās grupās, kā arī gados jaunu respondentu grupās statistiski nozīmīgi mazāks ($\alpha=0,05$) nekā visā izlase ir to respondentu īpatsvars, kuri uzskata, ka mācības neveicinās viņu karjeras attīstību.

3.28.tabula

Respondentu vērtējums par to, vai mācības veicina viņu karjeras attīstību

Rindu %		<i>n</i>	Jā, jau šobrīd	Vēl nē, bet perspektīvā iespaidos (šajā ministrijā (iestādē))	Vēl nē, bet perspektīvā iespaidos (bet ne šajā ministrijā (iestādē))	Domāju, ka nē
1		2	3	4	5	6
Visa izlase		381	42	21	12	25
Dzimums	Vīrietis	94	43	25	11	21
	Sieviete	287	41	20	13	26
Vecums	20-30	165	40	23	15	22
	31-40	114	41	24	15	20
	41-50	75	48	18	4	30
	Virš 50 **	27	40	4	8	48

	1	2	3	4	5	6
Izglītība	Vidējā izglītība	56	30	22	19	30
	Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība *	46	42	21	14	23
	Bakalaura (akadēmiskais) grāds	79	35	28	9	27
	Profesionālais bakalaura grāds *	38	33	25	17	25
	Profesionālā augstākā izglītība	64	43	17	8	32
	Maģistra (akadēmiskais) grāds	69	51	20	9	20
	Profesionālais maģistra grāds **	28	69	8	15	8
	Doktora grāds **	1	100	0	0	0
Vai šobrīd studē	Jā	122	49	19	14	18
	Nē	259	39	22	11	28
Darba stāžs	līdz 1 gadam	72	41	26	15	18
	2-5	125	39	28	16	17
	6-10	71	42	18	9	31
	11-20	86	47	11	10	32
	vairāk par 20 gadiem **	27	40	16	4	40
Amats	Valsts sekretārs, iestādes vadītājs u.tml. **	16	73	0	0	27
	Valsts sekretāra vietnieks, iestādes vadītāja vietnieks, departamenta direktors u.tml. **	25	58	17	4	21
	Departamenta direktora vietnieks, nodaļas vadītājs, nodaļas vadītāja vietnieks u.tml.	100	46	24	11	19
	Vecākais referents, referents, pārvaldes referents, lietvedis u.tml.	240	36	22	15	27

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

Pretējs viedoklis pausts grupās, kurās ietilpst gados vecāki respondenti (no 41 līdz 50 gadiem), kā arī ar lielāku darba stāžu valsts pārvaldē. Šajās grupās ir vairāk to, kuri uzskata, ka mācības neveicinās viņu karjeras attīstību.

Jautājumā par respondentu karjeras attīstības saistību ar iespējām sevi pilnveidot nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai Valsts administrācijas skolas organizētajosursos un apmācībās un veidu, kādā tiek noteiktas mācību vajadzības, atbilžu sadalījums parādīts 3.29.tabulā.

Respondenti, kuri ir bijuši pārliecināti, ka iespējas pilnveidoties nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai Valsts administrācijas skolas organizētajosursos un apmācībās ir atkarīgas no paša iniciatīvas, ir optimistiskāk raudzījušies uz mācību ietekmi uz viņu karjeras attīstību. Tikai 17% no viņiem, kas ir statistiski nozīmīgi mazāks rādītājs ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē, domā, ka mācības neveicina viņu karjeras attīstību. Acīmredzot viņu mācību un karjeras pieredze, kā arī personiskie novērojumi ļauj uzskatīt, ka aktīva mācību vajadzību izzināšana un sevis pilnveidošana veicina karjeras attīstību.

Respondentu vērtējums par to, cik lielā mērā mācības veicinājušas viņu karjeras attīstību (saistībā ar mācību iespējām un mācību vajadzību noteikšanas veidu)

Rindu %		<i>n</i>	Jā, jau šobrīd	Vēl nē, bet perspektīvā iespaidos (šajā ministrijā (iestādē))	Vēl nē, bet perspektīvā iespaidos (bet ne šajā ministrijā (iestādē))	Domāju, ka nē
<i>Visa izlase</i>		381	42	21	12	25
Kādas ir Jūsu iespējas pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai Valsts administrācijas skolas organizētajosursos un apmācībās?	Iespējas ir atkarīgas no manas iniciatīvas	167	45	25	13	17
	Iespējas ir atkarīgas no mana tiešā vadītāja	132	41	21	17	21
	Iespējas ir atkarīgas no Personāla nodaļas	73	42	28	9	22
	Mācības ir tikai "izredzētajiem" *	42	28	15	8	50
	Iespējas ir atkarīgas no ministrijas (iestādes) budžeta iespējām	115	44	20	13	23
	Cits variants **	20	37	32	11	21
	Kādā veidā tiek noteiktas Jūsu mācību vajadzības	Pārrunājot mācību vajadzības ar tiešo vadītāju	174	46	26	15
Ar darbinieku aptauju palīdzību *		51	44	29	6	21
Saskaņā ar darba novērtēšanas rezultātiem		75	55	17	7	21
Saskaņā ar jauniem darba pienākumiem		117	43	24	14	20
Saskaņā ar jaunām darba procedūrām		63	47	22	12	19
Saskaņā ar Jūsu personiskās karjeras plānu ministrijā (iestādē)		66	47	24	15	15
Cits variants *		33	23	16	3	58

Avots: autora izstrādātās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas 2007.g. rezultātu analīze

17% no respondentiem, kuri mācību iespējas ir izvērtējuši un noteikuši kopīgi ar tiešo vadītāju, kas ir statistiski nozīmīgi augstāks rādītājs ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, uzskata, ka mācības veicinās viņu karjeras attīstību, kaut arī ne konkrētajā ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē.

Respondenti, kuri uzskata, ka mācības ir tikai „izredzētajiem”, acīmredzot balstās uz iepriekšējo negatīvo pieredzi, vai arī viņiem trūkst iniciatīvas personiskās attīstības un izaugsmes veicināšanai. Viņu viedoklis par mācību veicinošo ietekmi uz karjeras attīstību ir salīdzinoši pesimistisks – tikai 28% no viņiem, kas ir statistiski nozīmīgi zemāks ($\alpha=0,05$)

rādītājs nekā vidēji visā izlasē, uzskata, ka mācībās iegūtās zināšanas un prasmes ir veicinājušas viņu karjeras izaugsmi, bet 50%, kas ir statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē, domā, ka karjeras izaugsme ar mācībām nav saistāma.

Respondenti, kuri mācību vajadzības izvērtē un nosaka pārrunās ar tiešo vadītāju, ir optimistiski arī uz mācību veicinošo ietekmi uz viņu karjeras attīstību. 26% no šīs grupas respondentiem uzskata, ka mācības iespaidos viņu karjeras attīstību jau konkrētajā ministrijā (valsts pārvaldes iestādē), kas ir statistiski nozīmīgi vairāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē. To, ka mācības neveicina karjeras izaugsmi, uzskata tikai 14% šīs grupas respondentu, kas ir statistiski nozīmīgi mazāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē.

Arī ierēdņi un darbinieki, kuru mācību vajadzības tiek noteiktas saskaņā ar personiskās karjeras plānu ministrijā (valsts pārvaldes iestādē), kopumā pozitīvi vērtē mācību ietekmi uz karjeras attīstību – tikai 15% šīs grupas respondentu, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā vidēji visā izlasē, domā, ka mācības neveicina karjeras izaugsmi.

Respondenti, kuru mācību vajadzības tiek noteiktas saskaņā ar darba novērtēšanas rezultātiem, statistiski nozīmīgi biežāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē uzskata, ka mācības jau šobrīd veicinājušas viņu karjeras attīstību (55%). Iespējams, tādēļ salīdzinoši maz – tikai 7% no viņiem – uzskata, ka mācības veicinās viņu karjeras attīstību, tikai strādājot citā iestādē vai uzņēmumā.

Līdzīgi kā jautājumā par mācībās iegūto zināšanu un prasmju pielietojumu darbā arī mācību ietekmi uz karjeras attīstību ievērojami pesimistiskāk vērtē tie respondenti, kuru mācību vajadzību noteikšanā izmantots cits veids nekā aptaujas anketā minētie. 23% no viņiem, kas ir statistiski nozīmīgi retāk ($\alpha=0,05$) nekā visā izlasē, uzskata, ka mācības jau šobrīd veicinājušas viņu karjeras attīstību, 3% uzskata, ka mācības veicinās viņu karjeras attīstību, kaut arī ne konkrētajā ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē, savukārt 58%, kas ir statistiski nozīmīgi augstāks ($\alpha=0,05$) rādītājs nekā visā izlasē, domā, ka mācības neveicina viņu karjeras attīstību.

Lai ierēdņu un darbinieku ieguldījums organizācijā būtu nozīmīgāks, mācību vajadzības jāizvērtē, balstoties uz ierēdņu un darbinieku izglītības, iepriekšējās darba pieredzes, vecuma un ieņemamā amata īpatnību izvērtējumu, kā arī saskaņā ar darba novērtēšanas rezultātiem un kompetences prasībām.

Plānojot valsts pārvaldes iestāžu cilvēkresursu attīstību un personālvadības pasākumus, jāņem vērā ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku vecuma, izglītības līmeņa, darba stāža, kā arī ieņemamā amata līmeņa grupas īpatnības.

Ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, kuri ir ieguvuši maģistra grādu vai arī mācās kādā augstākās izglītības programmā, nostrādājuši 6 līdz 10 gadus valsts pārvaldē, kā arī tie, kas jau ieņem vadītāja amatus valsts pārvaldes iestāžu struktūrvienībās, ir salīdzinoši labi informēti par iestāžu misijām, mērķiem un darbības stratēģijām. Viņu pašreiz ieņemamais amats vairumā gadījumu nav pirmais valsts pārvaldes iestādē. Šo grupu ierēdņi un darbinieki ir spējīgi izvērtēt, kurās jomās nepieciešams pilnveidoties, un mācībās iegūtās zināšanas, prasmes un iemaņas pielieto savā darbā. Šo darbinieku lojalitātes un darba efektivitātes paaugstināšanai nepieciešams radīt motivāciju, veicot objektīvu un uz attīstību vērstu novērtēšanu, kā arī pašātvības nostiprināšanu par turpmākās attīstības iespējām valsts pārvaldē.

Ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, kuri ir ar zemāku (vidējo) izglītību, nestudē un ieņem referenta, lietveža u.tml. amatus zemākajā grupā, vidēji uzrāda salīdzinoši vāju informētību par iestāžu misijām, mērķiem un darbības stratēģijām, tādēļ bieži problemātiska ir viņu personisko mērķu sasaiste ar organizācijas mērķiem. Tas, savukārt, rada grūtības pareizo mācību programmu izvēlē, kā arī viņu motivācijā. Organizāciju misiju un mērķu izskaidrošana un attīstības pārrunas ne tikai padarīs efektīvākas mācības un ļaus iegūtās zināšanas, prasmes un iemaņas plašāk pielietot savā darbā, bet arī radīs šo grupu ierēdņos un darbiniekos vēlmi attīstīties un ticību tam, ka viņu darbs ir organizācijai nozīmīgs un var veicināt viņu izaugsmi.

Ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki vecumā virs 40 gadiem, kā arī tie, kuru darba stāžs valsts pārvaldē pārsniedz 10 gadus, ir pieredzējuši, labi pārzina savus pienākumus, objektīvi novērtē savas mācību vajadzības, kā arī spēj pielietot mācībās iegūtās zināšanas darbā. Šo grupu ierēdņi un darbinieki mācības nesaista ar karjeras izaugsmi, tomēr novērtē to ietekmi uz darba rezultātiem. Kaut arī ne vienmēr piekrītot ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē pieņemtajiem lēmumiem, viņi ir lojāli darbam valsts pārvaldē un neplāno būtiskas pārmaiņas savā karjerā, tomēr daudzos gadījumos šīm ierēdņu un darbinieku grupām raksturīga nedrošība par iespēju turpināt darbu pārmaiņu, t.sk. politiskās vadības maiņas gadījumā. Minēto grupu ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbiniekus var motivēt strādāt efektīvi un kvalitatīvi, tomēr viņiem darbā valsts pārvaldē ir svarīga stabilitāte, radošs darbs, atalgojums un sociālās garantijas.

Gados jauni (vecumā līdz 30 gadiem) ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, kā arī tie, kuri nostrādājuši valsts pārvaldes iestādē līdz 5 gadiem, ir salīdzinoši droši par iespējām turpināt darbu valsts pārvaldē un neizjūt pārmaiņu draudus, tomēr daudzos gadījumos savu nākotni saista ar pāreju uz privāto sektoru, kur saredz labākas attīstības

iespējas. Viņi ir motivēti mācīties un attīstīties, un, atbalstot viņu karjeras izaugsmi, var iegūt lojālus, radošus un efektīvi strādājošus ierēdņus un valsts pārvaldes iestāžu darbiniekus.

Minētie priekšlikumi vērsti uz ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku motivācijas paaugstināšanu, iespēju attīstīties un sasniegt personiskos mērķus, strādājot valsts pārvaldē. Tomēr tradicionāli veidotās hierarhiskās organizācijās un centralizētas cilvēkresursu vadības apstākļos valsts pārvaldē šie pasākumi nebūs efektīvi. Valsts pārvaldes mērķi cilvēkresursu attīstības jomā bieži atšķiras no atbilstošiem mērķiem konkrētā organizācijā, savukārt iztrūkstošās valsts pārvaldes organizāciju attīstības stratēģijas tiek aizstātas ar šo organizāciju pārraugāmo nozaru attīstības stratēģijām. Reālam valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku darba efektivitātes, motivācijas un attīstības procesu uzlabojumam nepieciešams veidot stratēģisku pieeju katras publiskā sektora organizācijas cilvēkresursu vadībā.

4. STRATĒGISKĀ PIEEJA PUBLISKĀ SEKTORA ORGANIZĀCIJU CILVĒKRESURSU VADĪBĀ

4.1. Publiskā sektora organizāciju stratēģiskās vadīšanas īpatnības

Stratēģijas uzdevums ir noteikt ceļus, kā tuvināties misijas pilnīgākai realizācijai. Tā nav savrups, atsevišķi pastāvošs vadības process. Stratēģija definē organizācijas mērķus, kā arī mērķus dažādos tās līmeņos, un nosaka darbību un resursu koncentrēšanas virzienus šo mērķu sasniegšanai.¹ Stratēģija tiek veidota un attīstīta, lai apmierinātu mainīgos ārējās vides un iekšējo iespēju nosacījumus un ir posms loģiskā nepārtrauktībā, kas virza organizāciju no virsmērķa jeb misijas līdz stratēģiski svarīgiem, kā arī atbalsta darbiem, ko veic organizācijas darbinieki savās darba vietās.

Stratēģijas izveides jēga ir palīdzēt lēmumu pieņēmējiem domāt un rīkoties stratēģiski. Stratēģiskā plānošana ir koncepciju kopums, kas palīdz organizācijas vadībai pieņemt svarīgus lēmumus un īstenot nozīmīgu rīcību. Stratēģiskās plānošanas process publiskā sektora organizāciju "virza uz rīcību, rezultātiem un novērtējumu".²

Organizācijas stratēģija vienlaicīgi deklarē organizācijas vispārējo misiju un mērķus (nozīmīgu sabiedrības vērtību izpratnē), sniedz pārskatu par finansiālā atbalsta avotiem un leģitimitāti, kas tiks izmantots, lai nodrošinātu sabiedrības uzticību organizācijas iniciatīvām, kā arī paskaidro, kādā veidā šīs iniciatīvas tiks vadītas un organizētas, lai sasniegtu deklarētos mērķus.³ Pēdējais minētais aspekts fokusē uzmanību uz jautājumu, kur ir koncentrētas zināšanas un spējas, kas nepieciešamas vēlamu rezultātu sasniegšanai. Bieži vien tās atrodas pašā organizācijā. Tomēr tās var būt meklējamas arī ārpus organizācijas robežām, un organizācijai jāatrod veids, kā piesaistīt nepieciešamos resursus, veidojot dažāda veida partnerattiecības.⁴

Publiskā sektora organizācijas misija izriet no sabiedrības vēlmēm, vajadzībām un priekšstatiem par labu publisko pārvaldi. Misija atspoguļo organizācijas vērtības, pārliecību un filozofiju.⁵ Organizācijas misija parāda izejas punktu, no kura var definēt, kādēļ

¹ Cole G.A. Strategic Management, 2nd Edition. – London: Cengage Learning EMEA, 2003, p. 3

² Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 3rd Edition. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004

³ Moore M.H. Creating public value: strategic management in government. 2nd Edition. – Cambridge: Harvard University Press, 1995, p. 70

⁴ Moore M.H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, no. 1, Supplement 2000, pp. 183-204

⁵ Weiss, J. A. and Piderit, S. K. The value of mission statements in public agencies. Journal of Public Administration Research and Theory, 9 (1999), pp. 193-223

organizācija pastāv vai arī kādā veidā tā iekļaujas plašākā organizāciju struktūrā. Misija definē organizācijas vērtību sabiedrībai un parāda organizācijas izveidošanas mērķi; tā kļūst par mērauklu iepriekšējo darbību rezultātu, kā arī turpmāko darbības virzienu izvērtēšanai. Misijas būtību raksturo galarezultāti, ko organizācija tiecas sasniegt, kā arī metodes, ko organizācija izvēlas pielietot šo galarezultātu sasniegšanai.¹

Organizācijas misija kopā ar pilnvarām veido tās eksistences sociālo pamatojumu. Organizācija publiskajā sfērā tiek izveidota ar nolūku izpildīt noteiktu misiju, nevis ir mērķis pati par sevi. Nolūka noskaidrošana var palīdzēt atbrīvoties no nevajadzīgiem konfliktiem organizācijā un var novadīt diskusijas un darbību produktīvā gultnē. Turklāt, nozīmīga un sociāli pamatota misija ir organizācijas darbiniekiem motivējošs faktors.

Organizācijas misiju formulē, atbildot uz šādiem jautājumiem:

- Kas mēs esam kā organizācija?
- Kādas ir vispārējās sociālās un politiskās vajadzības, kuru izpildīšanai mēs eksistējam?
- Ko mēs vispār darām, lai atpazītu vai paredzētu un atsauktos uz šīm vajadzībām un problēmām?
- Kā mums vajadzētu atsaukties uz šīm galvenajām interešu grupām?
- Kāda ir mūsu filozofija un kādas ir mūsu pamatvērtības?
- Kas mūs padara atšķirīgus vai unikālus?

Organizācijas rīcībspēju un pārmaiņu vadību mobilizē vērtības. Vērtības ir cilvēku priekšstati, mērķi vai uzvedības modeļi, kam viņi piešķir augstu nozīmīguma pakāpi un kas palīdz izdarīt izvēli starp dažādām rīcības iespējām.² Tās veido saikni starp pagātņi un nākotni, definē indivīda, organizācijas un visas sabiedrības uzplaukšanas ideālus, iedvesmo cilvēkus rīcībai, veicina atvērtību un sadarbību, ļauj samērot un harmonizēt individuālās un organizācijas intereses un ir aktīvs mehānisms nākotnes veidošanā, kas izmantojams jau tagad.³

Organizācijas vīzija atspoguļo nākotni, uz ko tiecas organizācija, un palīdz ikvienam izprast, kāpēc un kādā veidā viņš var veicināt tās virzību. Vīzijā organizācija apraksta, kādai tai jābūt, kad ir sekmīgi ieviestas stratēģijas un plāni un sasniegts tās augstākais potenciāls.

¹ Bart, C. K., Bontis, N. and Taggar, S. A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39/1 (2001), pp. 19-35

² Paarlberg L.E. and Perry J.L. Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration*, Dec 2007; vol. 37: pp. 387 - 408

³ Baumanis R., Jaunzeme Ž. un Tisenkopfs T. Cilvēks – Sabiedrība – Valsts – 2030. Uz vērtībām balstīta ilgtspējīga attīstība Latvijā. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas Vīzijas grupas darba ziņojums, 2007.gada septembris. http://latvija2030.lv/upload/cilveks_sabiedriba_valsts_2030.pdf (skatīts 30.04.2008.)

Vīzijai jābūt uz nākotni vērstai, piesaistošai, drosmīgai, mērķtiecīgai un iedvesmojošai.¹ Tā ir organizācijas "panākumu vīzija" un pozitīvi ietekmē darbinieku sniegumu un attieksmi.² Izaicinoša, tomēr sasniedzama vīzija ietver spriedzi starp to, ko organizācija vēlas un spēj sasniegt. Turklāt vīzija sasaista misiju un vērtības, kas ir stabilas, ar stratēģiju, kas ir dinamiska.

Stratēģiskās plānošanas posmā tiek noskaidrotas formālās un neformālās pilnvaras, kas izriet no normatīvajiem aktiem, lēmumiem, nolikumiem, reglamentiem un līgumiem, un tiek veikta arī ieinteresēto pušu analīze. Interesenti (*stakeholders*) ir jebkura persona, grupa organizācijā vai ārpus tās, kā arī visa sabiedrība, kas var izvirzīt prasību pēc organizācijas uzmanības, resursiem un produkta, vai arī kuru ietekmē organizācijas darbība un tās rezultāti.³

Lai veiktu interesentu analīzi, nepieciešams identificēt organizācijas interesentus (interesu grupas), izvērtēt viņu nozīmīgumu organizācijai un tās darbības galaproduktam, noskaidrot kritērijus, pēc kuriem tie vērtē organizācijas darbību, izvērtēt organizācijas spēju izpildīt šos kritērijus, kā arī novērtēt dažādo interešu grupu nozīmīgumu un spēju ietekmēt organizāciju.

Organizācijas iekšējās vides izvērtējums parāda tās stiprās un vājās puses (priekšrocības un trūkumus). Lai noteiktu stiprās un vājās puses, organizācijai jāizvērtē tās resursi (ieguldījumi), pašreizējā stratēģija (norises, procesi) un sniegums (rezultāti). Organizācijas stipro un vājo pušu izvērtējums palīdz noteikt tās raksturīgās kompetences jeb potenciālās iespējas. Savukārt ārējās vides analīze palīdz noteikt iespējas un draudus, ko rada politiskie, ekonomiskie, sociālie u.c. faktori, kā arī to attīstību sabiedrībā.

Organizācijas snieguma novērtējuma trūkums var radīt un pastiprināt iekšējos konfliktus, jo bez izpildījuma kritērijiem un informācijas nav iespējams noteikt alternatīvo stratēģiju relatīvo efektivitāti, resursu sadalījumu, organizācijas struktūru un varas sadalījumu. Tomēr, neskatoties uz grūtībām snieguma novērtēšanā, organizācijas nemitīgi cenšas demonstrēt efektīvu izpildījumu savām interešu grupām.⁴

Stratēģisko jautājumu identificēšanas un formulēšanas mērķis ir vērst organizācijas uzmanību uz faktoriem, kas ir patiešām nozīmīgi organizācijas izdzīvošanai, kā arī veiksmīgai un rezultatīvai darbībai. Tie ietver konfliktus, rezultātus, līdzekļus, filozofiju, vietu, laika

¹ Levin I.M. Vision Revisited: Telling the Story of the Future. *Journal of Applied Behavioral Science*, Mar 2000; vol. 36, pp. 91 - 107

² Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A.. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1996) , pp. 36-51

³ Amato, C. H., Amato, L. H. Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 2002, pp. 69-87

⁴ Heinrich C.J. Evidence-Based Policy and Performance Management: Challenges and Prospects in Two Parallel Movements. *The American Review of Public Administration*, Sep 2007; vol. 37, pp. 255 - 277

sadalījumu un grupas, kuras var kaut ko iegūt vai zaudēt, atkarībā no dažādiem jautājuma risināšanas ceļiem. Stratēģiskajam jautājumam jābūt raksturotam kodolīgi, atklājot galvenos darāmos uzdevumus, jāuzskaita faktori, kas padara to par organizācijas politikas pamatjautājumu, kā arī jāidentificē sekas, kādas var rasties šī jautājuma nerisināšanas gadījumā. Organizācija, kas ignorē stratēģiskos jautājumus, var sagaidīt negatīvus rezultātus gan no draudiem, gan garām palaistām iespējām.

Uzņēmuma stratēģijas uzdevums ir noteikt ceļus, kā realizēt misiju un piepildīt vīziju. Stratēģija eksistē dažādos uzņēmuma līmeņos, piemēram, biznesa līmenī, lai pievērstos noteiktiem tirgiem vai atstātu tirgus, vai arī uzstājīgi turpināt izpēti un attīstības procesus ar mērķi attīstīt jaunus produktus. Tā izpaužas arī funkcionālajā līmenī, piemēram, uzlabot darbības efektivitāti un paaugstināt produkta konkurētspēju.¹ Līdzīga pieeja raksturīga arī sabiedriskā sektora organizācijām, piemēram, apmierināt iedzīvotāju vajadzības, uzlabot tehnoloģiju prasības, uzlabot darbības efektivitāti, kā arī paaugstināt sabiedrības drošību un labklājību.

Organizācijas stratēģijā tiek noteikti tās ilgtermiņa pamatmērķi un darbības virzieni, kā arī to sasniegšanai nepieciešamie resursi. Tomēr, salīdzinot ar privāto sektoru, publiskā sektora organizācijas var sastapties ar atšķirīgiem izaicinājumiem. Tām jāsasniedz daudzi bieži vien savstarpēji konfliktējoši mērķi un jāsakaras ar finansiāliem, likumdošanas, līgumattiecību, amatpersonu un institucionāliem ierobežojumiem.²

Privātā un publiskā sektora organizāciju stratēģiju kopīgās un atšķirīgās iezīmes atspoguļotas 4.1.tabulā.

¹ Cole G.A. Strategic Management, 2nd Edition. – London: Cengage Learning EMEA, 2003, p. 78

² Kovacic A. & Pecek B. Use of Simulation in a Public Administration Process. SIMULATION, Dec 2007; vol. 83, pp. 851 - 861

**Privātā un publiskā sektora organizāciju stratēģiju
būtiskāko iezīmju salīdzinājums**

Stratēģijas elementi	Privātais sektors	Publiskais sektors
Galvenais stratēģiskais mērķis	Konkurētspēja	Misijas realizācija
Svarīgākie finanšu mērķi	Peļņa, pieaugums, tirgus daļa	Izdevumu samazinājums, iedarbīgums
Vērtības	Jaunievedumi, radošums, firmas prestižs, atpazīstamība	Atbildība sabiedrības priekšā, godīgums, taisnīgums
Sagaidāmie rezultāti	Klientu apmierinātība	Klientu apmierinātība
Interesenti	Akcionāri, īpašnieki, tirgus	Nodokļu maksātāji, pārraugi, likumdevēji
Budžeta prioritātes nosaka	Klientu pieprasījums	Vadība, likumdevēji, plānotāji
Konfidencialitātes attaisnojums	Intelektuālā īpašuma un zināšanu aizsardzība	Valsts drošība
Būtiskākie veiksmes nosacījumi	Izaugsmes temps, peļņa, tirgus daļa, unikalitāte, progresīvas tehnoloģijas	Labākās vadības prakses plaša ieviešana, ietaupījums uz plaši standartizētām tehnoloģijām

*Avots: Arveson P. Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector, 1999
www.balancedscorecard.org (skatīts 02.04.2006.)*

Tabulā apkopotā informācija atspoguļo būtiskākās atšķirības privātā un publiskā sektora organizāciju stratēģiju izveidē. Privātās organizācijas iecerētais rezultāts ir izaugsme, spēja strādāt ar peļņu, konkurētspējīga uzņēmējdarbība, tai pat laikā sabiedriskās organizācijas iecerētā rezultāta pamatā ir nepieciešamo un uz efektīvām izmaksām bāzētā pakalpojumu sniegšana iedzīvotājiem vai organizācijas locekļiem (bezpeļņas organizācijās). Valsts reformu iniciatīvās visos valsts institūciju līmeņos uzsvars tiek likts uz pārskatāmību un rezultātiem, lai attaisnotu iedzīvotāju cerības par publiskiem pakalpojumiem un produktiem. Vienīgā acīmredzamā līdzība starp tām ir vēlme panākt klientu apmierinātību, tomēr arī šajā elementā ir atšķirība, jo dažādi ir organizāciju klienti. Tabula parāda nepieciešamību izvērtēt stratēģiskās plānošanas instrumentu pielietojumu publiskajā sektorā.

Publiskā sektora organizācijas stratēģija vērsta uz sabiedrības cerību pēc labas publiskās pārvaldes apmierināšanu, tādēļ tās darbību sabiedrības labā pirmkārt vērtē pati sabiedrība. Bukerts (*Bouckaert G.*) un citi autori sabiedrības vērtējumu noteicošos faktoros iedala divās grupās: efektivitāte un sabiedrības uzticība.^{1,2} Pirmā faktoru grupa saistīta ar

¹ Bouckaert G. and Van de Walle S. Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of 'Good Governance': Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, Sep 2003; vol. 69: pp. 329 - 343.

² Van de Walle S., Van Roosbroek S., and Bouckaert G. Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline? *International Review of Administrative Sciences*, Mar 2008; vol. 74: pp. 47 - 64.

publiskā sektora veikspējas novērtējumu (vai sabiedrības uztveri par to). Tā raksturo publiskās pārvaldes spēju sniegt sabiedrisko pakalpojumu: ekonomiskā izaugsme, nodarbinātība, veselības aizsardzība, izglītība, veselīga vide u.t.t. Otro faktoru grupu nosaka politiskā vide un skandāli. Kaut arī tie bieži vien nav saistīti ar konkrētās organizācijas (ministrijas, iestādes, valdības aģentūras) darbu, tomēr tiem var būt būtiska ietekme uz publiskās pārvaldes organizācijas spēju paaugstināt iedzīvotāju apmierinātību ar tiem sniegtā sabiedriskā pakalpojuma kvalitāti.¹

Pēdējie gadu desmiti iezīmējas ar lielu skaitu publiskās pārvaldes reformu daudzās valstīs, ieskaitot attīstītās, kur ir veiktas plašas reformas ar mērķi ir padarīt valdības darbu efektīvāku, produktīvāku, atvērtāku, caurspīdīgāku un atsaucīgāku sabiedrībai. Centienos šo mērķu sasniegšanai tika izmantota privatizācija, deregulācija, komercializācija vai decentralizācija.² Izvērtējot šo pieredzi, var labāk identificēt pozitīvās iniciatīvas, kā arī mazāk veiksmīgus pasākumus, kam bijusi negatīva ietekme uz sabiedrības viedokli par publisko pārvaldi.

Attīstība un veikspējas paaugstināšanās ir atkarīgas no organizācijas spējas radīt un ieviest efektīvu stratēģiju, kā arī no tā, cik noteiktie darbības rezultātie rādītāji ir noderīgi lēmumu sagatavošanā, pieņemšanā un novērtēšanā.³ Organizācijas darbības rezultātie rādītāji raksturo kā stratēģisko, tā arī operatīvo darbību progresu. Lai noteiktu nozīmīgākos darbības mērīšanas parametrus, ir jāizprot galīgais iecerētais rezultāts, kā arī darbības, kas tiek veiktas, lai panāktu šo rezultātu. Iecerētais rezultāts tiek novērtēts iekšējo un ārējo klientu perspektīvā, bet darbības tiek vērtētas no procesa vadītāju un to darbību perspektīvas, kuras ir nepieciešamas, lai apmierinātu klientu prasības. Saiknei starp to, ko organizācija vēlas sasniegt, un nepieciešamām darbībām šī rezultāta sasniegšanai ir jābūt pilnīgi apzinātai pirms noteikt darbības nozīmīgākos rādītājus.

Organizācijas sniegumu (veikspēju, efektivitāti, rezultativitāti) var raksturot kā iedarbīgu un lietderīgu resursu izmantošanu noteiktu rezultātu sasniegšanai.⁴ Organizācijas darbības rezultativitātes modelis (skat. 4.1.attēlu) dod iespēju izpētīt saikni starp četriem darbības mērīšanas parametriem: ieguldījumu (resursi, izmaksas, personāls), darbībām un

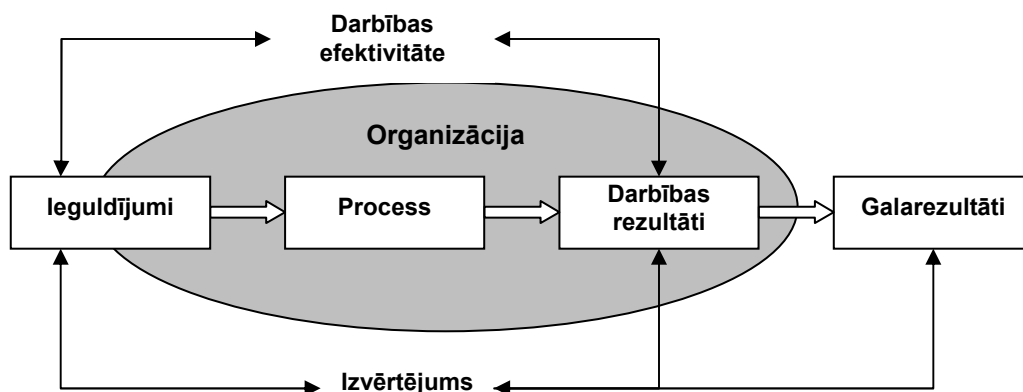
¹ Heintzman R. and Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, Dec 2005; vol. 71: pp. 549 - 575

² Bourgon, J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*, 2007, Vol 73(1): pp. 7–26

³ Sotirakou T. and Zeppou M. Utilizing performance measurement to moderate the Greek public sector. *Management Decision* Vol. 44 No. 9, 2006 pp. 1277-1304

⁴ Berman, E.M. *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006, 5.lpp.

procesu (aktivitātes, pasākumi, plūsmas), darbības rezultātiem (sniegtie pakalpojumi) un politikas rezultātiem (rezultāti, sasniegumi, ietekme).



4.1.attēls. Organizācijas darbības rezultativitātes modelis

Avots: Talbot C. Public Performance - towards a new model? Public Policy and Administration Volume 14 No.3 Autumn 1999

Modelis pierāda stratēģiskā plāna loģiku, parāda saiknes starp darbībām, kas veido labu rezultātu. Pirmie trīs parametri ļauj atbildēt, vai "lietas tiek darītas pareizi", savukārt pēdējais ļauj izlemēt, vai "tiek darītas pareizās lietas". Darbības rezultāti atspoguļo iestāžu darbības mērāmos rezultātus, kas sekmē politikas rezultātu sasniegšanu, bet politikas rezultāti atspoguļo vēlamās (plānojamās) pozitīvas pārmaiņas sabiedrībā. Šeit darbības rezultāti un politikas rezultāti kalpo par mērauklu politikas mērķu īstenošanas un darbības uzdevumu izpildes novērtēšanai.

Ja pastāv atšķirības starp pasludinātiem mērķiem un sasniedzamajiem rezultātiem, tas ir signāls tam, ka jāvērtē, vai mērķis ir reāls, vai darbības programma balstīta uz mērķi, vai ir nodrošināta atbilstoša vadība un kontrole par programmas izpildi un vai ir piešķirti nepieciešami resursi programmas izpildei un tie tiek lietderīgi izlietoti.¹

Publiskā sektora darbības efektivitāti jeb iedarbīgumu vispārīgi var definēt kā publiskā sektora politiku, plānu, projektu un programmu izpildes līmeni, kas apmierina ieinteresētās puses, kā arī līmeni, kādā publiskā sektora organizāciju sniegtie pakalpojumi atbilst sabiedrības vajadzībām un vēlmēm.² Efektivitāti (iedarbīgumu) var raksturot ar sasniegto rezultātu līmeni.³

¹ Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodika (Apstiprināta ar LR Ministru kabineta 2002.gada 16.oktobra rīkojumu Nr.579 (prot. Nr.40 36.§))

² Improving Public Sector Effectiveness. Report of the United Nations Expert Group Meeting. Convened in preparation for the 42nd session of the Commission for Social Development. Dublin, Ireland, 16-19 June 2003 http://www.un.org/esa/socdev/csd/csd42docs/improv_pub_sec%20-%20summary.pdf (skatīts 21.03.2008.)

³ Berman, E.M. Productivity in Public and Nonprofit Organizations. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006, 5.lpp.

Publiskā sektora darbības efektivitāte no rezultativitātes, lietderīguma viedokļa ietver sabiedriskā pakalpojuma sniegšanai nepieciešamo resursu vislabāko iespējamo izlietojumu. Organizācijas darbības rezultativitāti, lietderīgumu var raksturot kā darbības rezultātu (un arī galarezultātu, ietekmes) attiecību pret ieguldījumiem.¹ Piemēram, Kanādā un ASV valsts pārvaldes efektivitāte tiek mērīta caur valsts budžetu līdzekļu izlietošanas efektivitāti, salīdzinot to ar konkrētai iestādei uzstādītajiem darbības mērķiem². No šī aspekta par lietderīgām uzskatāmas tādas izmantojamo procesu un resursu, t.sk. cilvēkresursu, izmaiņas, kas sniedz:

- ieguldījumu (piemēram, cilvēkresursu, materiālo līdzekļu u.c.) samazinājumu, tomēr nodrošinot nemainīgu pakalpojumu līmeni;
- zemākas publisko pakalpojumu sniegšanai nepieciešamo resursu izmaksas;
- augstākus rezultātus, piemēram, kvalitatīvi vai kvantitatīvi labākus pakalpojumus, saglabājot nemainīgu ieguldījumu līmeni;
- augstāku rezultātu attiecībā pret ieguldījumu vienības izmaksām.³

Rādītājs „valsts pārvaldes efektivitāte” raksturo sabiedrisko pakalpojumu kvalitāti, civildienesta kvalitāti un tā neatkarības no politiskas ietekmes līmeni, politiku izstrādes un ieviešanas kvalitāti, kā arī ticamību valdības darbam saskaņā ar šīm politikām.⁴

Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte” jēdzieni „efektivitāte”, „efektīvs” tiek izprasts kā resursu maksimāla atdeve un to izmantošana ar minimāliem zaudējumiem.⁵

Publiskā sektora efektivitātes uzlabošanas mērķis ir sabiedrības labklājības paaugstināšana un valsts attīstība, maksimāli efektīvi izmantojot pieejamos resursus. Sabiedriskā sektora pakalpojumi kā efektīvi tiek uztverti tad, ja tie ir taisnīgi, saskaņoti, atklāti, lietderīgi, iedarbīgi, atbildīgi un atsaucīgi pret sabiedrības vēlmēm.

Viens no būtiskākajiem un tai pat laikā sarežģītākajiem jautājumiem ir valsts pārvaldes iestāžu darbības efektivitātes novērtējums. Izvērtējot vien katra atsevišķa darbinieka vai struktūrvienības veikumu, nav iespējams noteikt, vai organizācijas darbs bijis kvalitatīvs un efektīvs. Arī sabiedrībā valdošais viedoklis par vienas vai otras valsts pārvaldes iestādes

¹ Berman, E.M. Productivity in Public and Nonprofit Organizations. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006, 6.lpp.

² Pētījums „Valsts attīstības un valsts pārvaldes rādītāji”. Noslēguma ziņojums. Valsts kanceleja, 2007, 24.lpp. <http://petijumi.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=3304> (skatīts 21.09.2008.)

³ Independent Review of Public Sector Efficiency Releasing resources to the front line Sir Peter Gershon, CBE July 2004 http://www.hm-treasury.gov.uk/media/C/A/efficiency_review120704.pdf (skatīts 21.03.2008.)

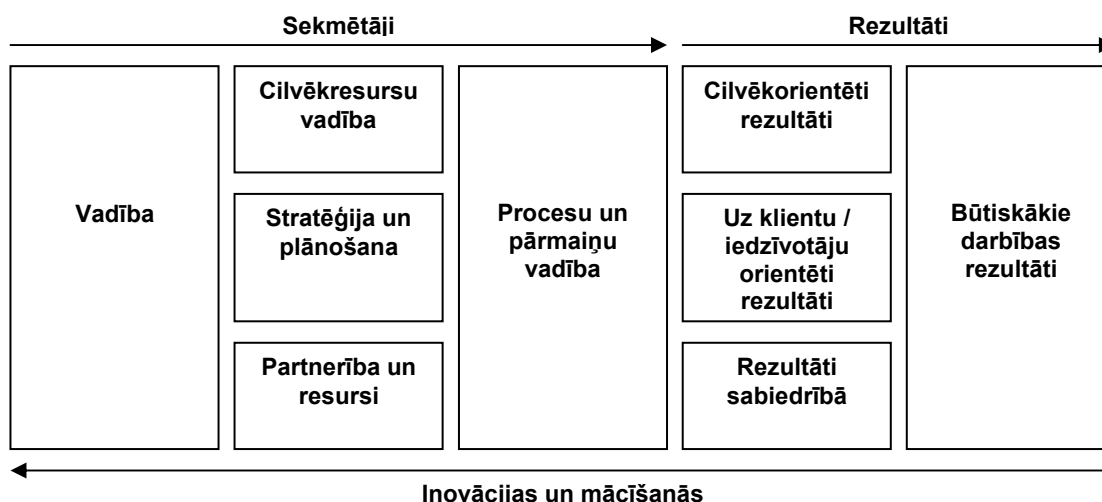
⁴ Pētījums „Valsts attīstības un valsts pārvaldes rādītāji”. Noslēguma ziņojums. Valsts kanceleja, 2007, 24.lpp. <http://petijumi.mk.gov.lv/ui/DocumentContent.aspx?ID=3304> (skatīts 21.09.2008.)

⁵ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LRMinistru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 8.lpp.

darbu ir pamatots nevis ar objektīviem, izmērāmiem rādītājiem, bet gan sabiedrībā pastāvošajiem stereotipiem par konkrētajā organizācijā vai nozarē strādājošiem, vadītāju popularitāti (vai nepopularitāti), masu informācijas līdzekļu pausto attieksmi u.c. faktoriem, kas objektīvi neraksturo ministrijas vai valsts pārvaldes iestādes sasniegumus.

Publiskā sektora organizāciju darbības novērtēšanai var izmantot principus, kas noteikti Eiropas Kvalitātes vadības fonda (EFQM) uzņēmējdarbības izcilības modelī un ir Eiropas kvalitātes balvas vērtēšanas pamatā. Modeļa priekšrocības nosaka tas, ka, vērtējot organizācijas darbību kopumā, uzmanība tiek koncentrēta ne tikai uz finansiālajiem un klientu servisa ieguvumu rādītājiem, bet arī to saistību ar iekšējiem procesiem un resursu ieguldījumu.

Vispārējās novērtēšanas struktūras modelis (CAF)¹ balstās uz EFQM modeļa principiem un ir vienots Eiropas Savienības dalībvalstu sabiedriskā sektora administrāciju un Eiropas Publiskās administrācijas institūta izstrādāts modelis, lai veiktu sabiedriskā sektora iestāžu darbības pašnovērtējumu (skat. 4.2.att.).



4.2.attēls. Publiskā sektora iestāžu vispārējās novērtēšanas struktūras modelis (CAF modelis)

Avots: *European Institute of Public Administration* <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=67> (skatīts 06.04.2008.)

CAF modelis ir pašnovērtējuma rīks, kas piemērojams dažāda veida publiskā sektora iestādēm un palīdz novērtēt pašreizējo situāciju organizācijā un noteikt tās jomas, kuras nepieciešams pilnveidot. Tas sastāv no deviņām jautājumu grupām (kritērijiem) pēc kuriem tiek veikta organizāciju darbības vērtēšana. Pieci kritēriji („Sekmētāji”) aptver iestādes iespējas, lai sasniegtu vēlamos rezultātus un četri kritēriji („Rezultāti”) novērtē sasniegumus.

¹ Engel C. Common Assessment Framework: The State of Affairs. Eipascope Article, 2002/1 http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop2002_1_10.pdf (skatīts 06.04.2008.)

Modelis balstās uz priekšnoteikumu, ka izcili rezultāti, ievērojot prasības sniegunam, klientiem, darbiniekiem un sabiedrībai, ir sasniedzami ar sadarbību, resursiem un procesiem.¹

CAF modelis parāda, ka starp organizācijas darbību sekmējošiem faktoriem būtisku vietu ieņem kā misijas un stratēģijas formulēšana, tā arī iekšējo procesu, darbinieku un organizācijas kapacitātes nodrošināšana. Savukārt rezultatīvo rādītāju grupā līdzās ietekmei uz klientiem / iedzīvotājiem / sabiedrību kā būtisks kritērijs parādās cilvēkorientēti rezultāti, t.i., darbinieku apmierinātība, motivācija utt.

Kritērijs "Vadība" apraksta, kā vadītāji izstrādā un veicina savas iestādes misijas un vīzijas īstenošanu, kādā veidā nosaka iestādes pamatvērtības un kā tās ievieš iestādes ikdienas darbā. Kritērijs apraksta arī to, cik lielā mērā vadītāji personīgi ir iesaistīti iestādes vadības sistēmas izveidošanā un uzlabošanā.

Kritērijs "Stratēģija un plānošana" apskata, kā iestāde ievieš misiju un vīziju, izmantojot skaidri noteiktas stratēģijas, politikas, plānus, mērķus un procesus.

Kritērijs "Cilvēkresursu vadība" nosaka, kā iestāde pārvalda personāla resursus, lai pilnībā izmantotu personāla zināšanas un prasmi individuālā darbā un iestādes līmenī, kā arī apskata personāla politikas un stratēģijas, un resursu plānošanu.

Kritērijs "Partnerība un resursi" apskata principus, pēc kuriem iestāde plāno sadarbību ar tās partneriem un tam atvēlētos iekšējos resursus, lai nodrošinātu efektīvu iestādes darbības stratēģijas un procesu izpildi.

Kritērijs "Procesu un pārmaiņu vadība" nosaka, kā iestāde izstrādā, vada un uzlabo tās darbības procesus, kas ir būtiski tās mērķu sasniegšanā un palielina klientu un ieinteresēto pušu apmierinātību. Tā kā valsts iestāžu procesi var būt ļoti dažādi, sākot no nozaru politikas izstrādes līdz pat konkrētu pakalpojumu sniegšanai, tad iestādei ir jāveic to procesu identificēšana, kas ir būtiski un svarīgi iestādes mērķu sasniegšanai.

Kritērijs "Uz klientu / iedzīvotāju orientēti rezultāti" vērtē iestādes sasniegtos rezultātus attiecībā uz ārējiem un iekšējiem klientiem.

Kritērijs "Cilvēkorientēti rezultāti" apskata iestādes darbinieku apmierinātības rezultātus un rīcības, kas tiek veiktas, lai nodrošinātu, ka iestādes darbinieki ir apmierināti ar savu darbu.

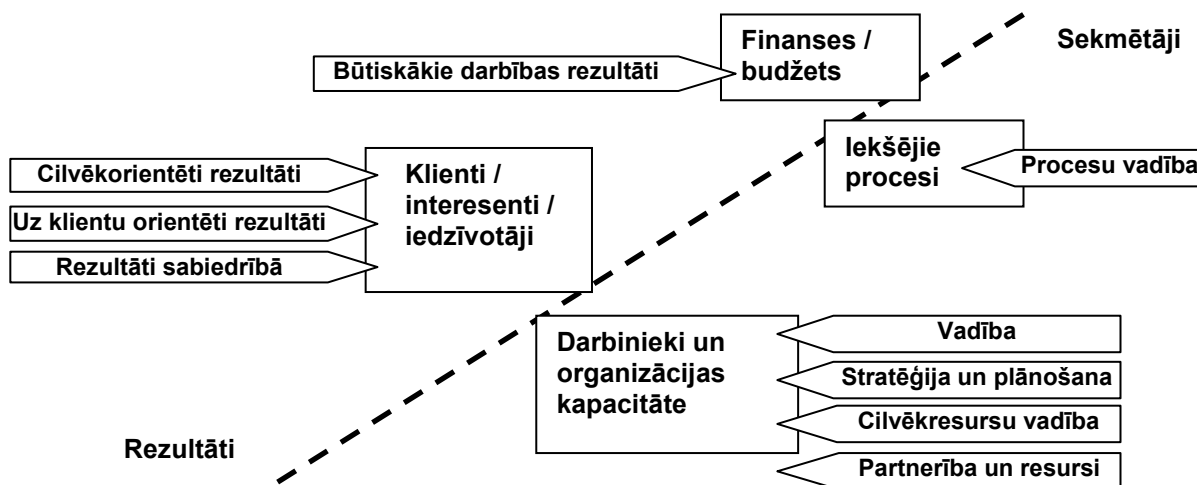
Kritērijs "Rezultāti sabiedrībā" apskata, kādu iespaidu organizācija rada sabiedrībā vietējā, nacionālajā un starptautiskajā līmenī.

Kritērijs "Būtiskākie darbības rezultāti" apskata, vai iestāde sasniedz savus mērķus un vai visas iesaistītās puses ir apmierinātas ar iestādes darba rezultātiem.

¹ Matīss A. CAF modelis kvalitātes uzlabošanai valsts pārvaldē. "Jaunā pārvalde" Nr.1(43), 2003.

Vērtēšanas procesā svarīgākais ir iestādes augstākās vadības vēlēšanās izzināt iestādes darbību un identificēt tās jomas, kurās ir nepieciešami uzlabojumi, lai palielinātu iestādes darbības efektivitāti. Vērtēšanu veic iestādē izveidota darba grupa, kas sastāv no vairākiem vērtētājiem, kas novērtē katru jomu un nosaka katra kritērija un apakškritērija izpildījuma punktu skaitu. Tālāk, aprēķinot vidējo punktu skaitu, nosaka iestādes vērtējumu katrā kritērijā atsevišķi un visā iestādē kopumā. Būtiski ir veikt analīzi par katra kritērija izpildes rezultātiem un identificēt tieši tās jomas, kurās ir nepieciešams nekavējoties veikt uzlabojumus. Pēc noteikta laika īstenojot atkārtotu iestādes darbības vērtējumu un analīzi, var noteikt, kā iestādes darbība ir mainījusies katrā no jomām, tāpēc regulāra CAF modeļa lietošana dod iespēju veikt iestādes darbības novērtējumu un izzināt iestādes darbības tendences katrā no kritērijiem.

Papildus uz EFQM un CAF principiem balstītiem kvalitātes modeļiem aizvien vairāk organizāciju pievēršas līdzsvarotās pieejas izmantošanai stratēģiju realizēšanā. To organizāciju pieredze, kuras izmanto abus modeļus, parāda, ka starp tiem pastāv cieša saistība, un tie var tikt izmantoti vienlaikus bez pretrunām.¹ Šim nolūkam EFQM modeļa deviņus kritērijus var iekļaut četrās stratēģiskās perspektīvās (skat. 4.3.att.).



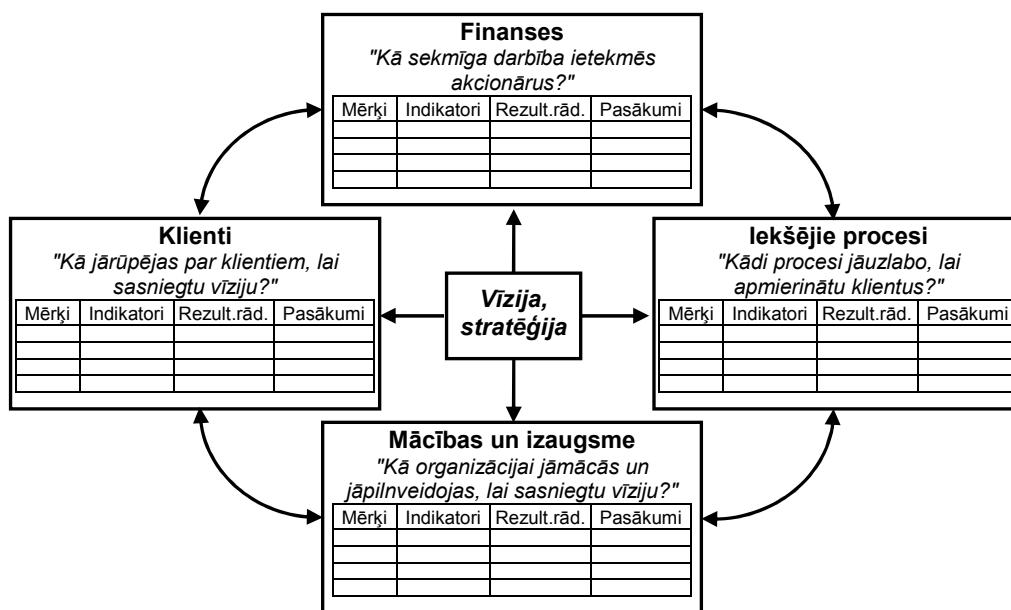
4.3.attēls. EFQM modeļa līdzsvarotā vadības karte.

Avots: Massey A. *Quality Issues in the Public Sector. Public Policy and Administration, July 1999. Vol. 14, No.3, pp.1-14*

Kā redzams no attēla, pieci EFQM modeļa kritēriji „Sekmētāji” atbilst perspektīvām „Iekšējie procesi” un „Darbinieki un organizācijas kapacitāte” vadības kartē. Savukārt četri EFQM modeļa kritēriji „Rezultāti” saskan ar perspektīvām „Finanses / budžets” un „Klienti / interesenti / iedzīvotāji”.

¹ Massey A. *Quality Issues in the Public Sector. Public Policy and Administration, July 1999. Vol. 14, No. 3, pp.1-14*

Organizācijas darbības četru perspektīvu – finanses, klienti, iekšējie procesi, kā arī personāla mācības un izaugsme – savstarpējo secīgo cēloņsakarīgo saistību parāda R.Kaplana (*R.Kaplan*) un D.Nortona (*D.Norton*) izveidotā organizācijas līdzsvarotā vadības karte (*Balanced Scorecard*).¹ Tā apraksta organizācijas vērtību veidošanas stratēģiju ietvarstruktūru un nodrošina augstākā līmeņa vadītājus ar periodisku novērtējumu par to, kāda ir organizācijas virzība stratēģisko mērķu sasniegšanā. Nosaukums raksturo līdzsvaru starp īstermiņa un ilgtermiņa mērķiem, starp finansiālajiem un nefinansiālajiem darbības rādītājiem, starp pamata un papildindikatoriem, kā arī starp snieguma ārējām un iekšējām perspektīvām. 4.4.attēlā parādītas integrētās attiecības starp pamatdaļām vadības kartes sistēmā – vīziju, stratēģiju un perspektīvām.



4.4.attēls. Organizācijas līdzsvarotās vadības kartes pamatmodelis

Avots: Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston: Harvard Business School Press, 1996, 9.lpp.

Līdzsvars četrās perspektīvās (finanses, klienti, iekšējie procesi, kā arī mācības un izaugsme) tiek sasniegts, integrējot organizācijas vīziju stratēģijā, attiecīgajās darbībās un katra organizācijas locekļa ieguldījumā, kas nepieciešams uzņēmuma mērķu veiksmīgai sasniegšanai. Katrā no četrām vadības kartes perspektīvām tiek noteikti mērķi, indikatīvie rādītāji, sasniedzamie rezultatīvie rādītāji, kā arī konkrēti pasākumi minēto mērķu sasniegšanai, iekļaujot laika grafiku, nepieciešamos resursus, budžetu un finansējuma avotus².

¹ Kaplan, R., Norton, D. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 70 (1), January/February 1992: pp.71-79.

² Arveson P. Building a Government Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Institute, 2003 www.balancedscorecard.org (skatīts 15.01.2006.)

Līdzsvarotā vadības karte arī sasaista organizācijas darbības galarezultātus, kas ir sekundāri rādītāji, ar veikspējas virzītājiem, kas ir primāri, jo galarezultātu mērījumi bez virzītāju analīzes nesniedz atbildi, kā šos galarezultātus iegūt¹. Tādējādi vadības karte parāda, kādā veidā organizācija iecerējusi nodrošināt akcionāru ieguldījumu vērtības pastāvīgu pieaugumu.

Finansiālie snieguma rādītāji, kapitālieguldījumu atdeves indikators, nosaka organizācijas vispārējos panākumus. Panākumi sadarbībā ar plānotajiem klientiem (patērētājiem), piemēram, apmierinātība, pastāvīgo klientu noturēšana un jaunu piesaiste, veido finansiālā snieguma uzlabošanas pamatu. Papildus panākumu mērījumiem darbā ar klientiem šī perspektīva nosaka vērtību piedāvājumu noteiktajam klientu mērķauditorijas segmentam. Vērtību piedāvājuma izvēle ir stratēģijas centrālais elements.

Iekšējie procesi ir mehānisms, ar kura palīdzību tiek veidots un piegādāts patērētājiem vērtību piedāvājums. Iekšējo procesu sniegums ievada turpmākos panākumus klientu un finansiālajā perspektīvā.

Organizācijas iekšējo potenciālu nosaka darbinieku mācības, inovācija un izaugsme, ko var raksturot ar vakanču skaitu un personāla mainības lielumu, darbinieku attīstības plāniem un viņu apmierinātības līmeni.²

Tomēr veikspējas rādītājiem jābūt visaptverošiem, izmērāmiem un kontrolējamiem, pretējā gadījumā zudīs saikne starp organizācijas sasniegtajiem rezultātiem un darbinieku ikdienas darbu. Turklāt pārlietu liels mērāmo parametru skaits var organizācijas darbiniekos radīt pretestību.³

Valsts iestādes vai bezpeļņas organizācijas galvenais veikuma rādītājs ir nevis finansiālie ieguvumi, bet gan misijas izpildes rezultativitāte. Publiskā sektora organizāciju darbības finansiālie rezultāti var tikt izvērtēti pēc tā, cik iedarbīgi un racionāli tās spēj apmierināt iedzīvotāju vajadzības.⁴ Tādējādi valsts iestādes finanšu perspektīvā tiek akcentēta resursu efektīva izmantošana.

¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996, 105.lpp.

² Gumbus A. Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance. Journal of Management Education, Vol. 29 No 4, August 2005, pp. 617-630

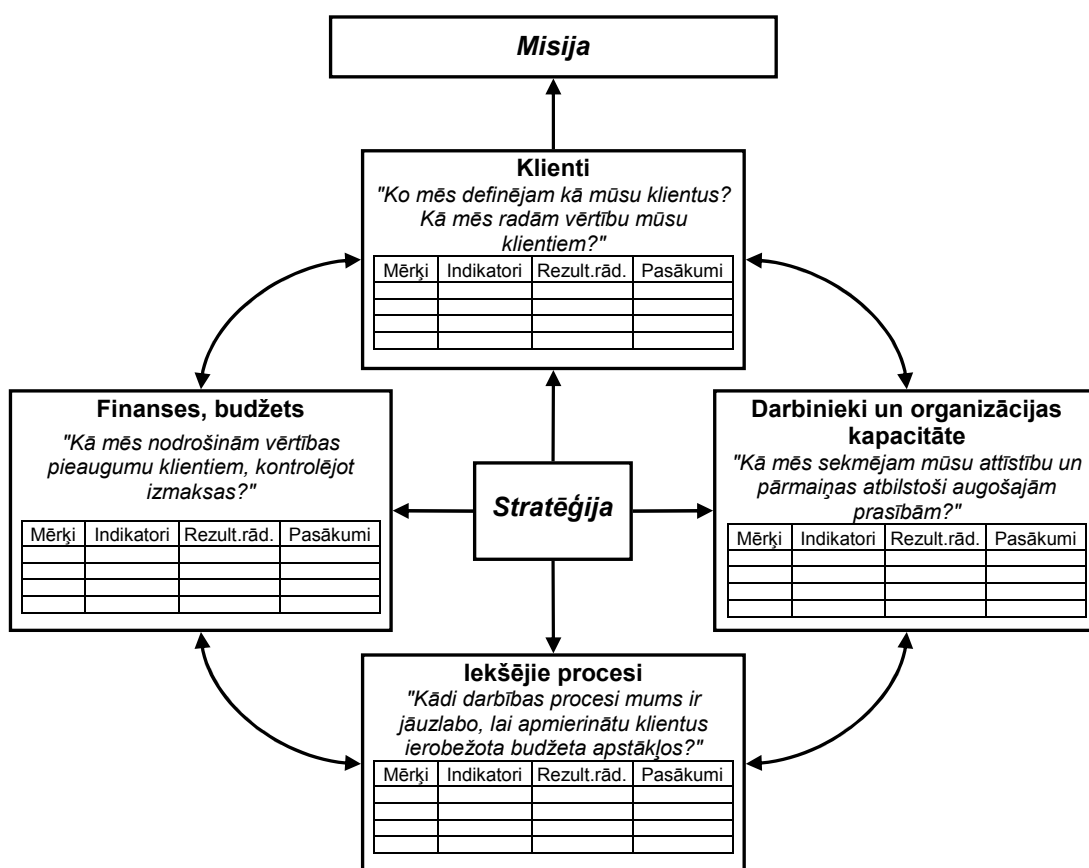
³ Inamdar, S. N., Kaplan, R. S., Helfrich Jones, M. L., & Menitoff, R. The balanced scorecard: A strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation. Quality Management In Health Care, 2000 Summer; Vol. 8 (4), pp. 21-39

⁴ Amaratunga D., Baldry D. and Sarshar M. Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. Work Study, Volume 50, Numer 5, 2001, pp. 179-188

Privātās, publiskās un bezpeļņas organizācijas, īstenojot un saskaņojot visu nozīmīgāko organizācijas vērtību virzītāju stratēģisko ieguldījumu, var pielietot mērķa karti, pamatojoties uz šādiem apsvērumiem:

- pirmkārt, tā nodrošina finansiālo un nefinansiālo pasākumu saskaņošanu un pakāpenisku ieviešanu, palīdz saskaņot pašreizējās darbības ar stratēģiju;
- otrkārt, tā palīdz noteikt un izvērtēt konkrēto vērtību virzītājus, kas ir organizācijas snieguma pamatā. Tas ļauj vadītājiem pārbaudīt viņu pieņēmumus par to, kas veido organizācijas darbības rezultātus.¹

4.5.attēlā parādīts līdzsvarotās vadības kartes pamatmodelis publiskā sektora un bezpeļņas organizācijām.



4.5.attēls. Publiskā sektora un bezpeļņas organizācijas līdzsvarotā vadības karte

Avots: Rohm H. *A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems*. Perform Magazine, Volume 2, Issue 2, 200; Niven Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. – Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, 2003

Organizāciju misijas, līdzīgi kā privāta sektora modelī, tiek izpildītas, apmierinot to klientu (dibinātāju, akcionāru, interesentu, t.i. cilvēku, kas gūst labumu no šo organizāciju darbības) vajadzības. Publiskai organizācijai svarīgs kļūst plašāks interesentu loks, jo tā atbild

¹ Murby L., Gould S. Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report. The Chartered Institute of Management Accountants. May 2005 www.cimaglobal.com (skatīts 05.01.2006.)

par programmu ietekmi uz tieši iesaistītiem iedzīvotājiem, regulatoriem, citām organizācijām un sabiedrību kopumā. Tas parāda būtiskas izmaiņas līdzsvarotās vadības kartes darbības sistēmas veidošanas un izpildes loģikā. Līdzsvarotās vadības kartes darbības rādītāji apkopoti 4.2.tabulā.

4.2.tabula

Līdzsvarotās vadības kartes darbības rādītāji

Perspektīvas	Raksturojamie parametri	Mērāmie lielumi
Klienti / interesenti/ sabiedrība	Rezultāti	Stratēģisko rezultātu sasniegumi Darbības ietekmes
Iekšējie procesi	Procesa aktivitātes (kvalitāte, kvantitāte, savlaicīgums, produktivitāte)	Izmaiņas procesa efektivitātē
Finanses / budžets	Rezultāti vai Ieguldījumi	Investīciju atdeve (programmu / pakalpojumu efektivitāte) vai Ieguldījumu apjoms (resursu atbilstība)
Organizācijas veiktspēja	Rīcības izmaiņas Zināšanas, iemaņas un prasmes Produktivitāte	Izmaiņas darbinieku zināšanās, iemaņās, attieksmē, rīcībā un spējās Pakalpojumu iedarbīguma un lietderības rādītāji Infrastruktūras veiktspējas pieauguma rādītāji

Avots: Rohm H. Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success. Balanced Scorecard Institute, 2003, www.balancedscorecard.org (skatīts 12.02.2006.)

Sabiedrības perspektīva ļauj aplūkot dažādas iedzīvotāju lomas viņu attiecībās ar organizāciju. Kā kompromisu starp nepieciešamību atspoguļot šo attiecību sarežģīto raksturu un tomēr saglabāt ietvarstruktūras vienkāršību var uzskatīt četru lomu modeli¹:

- iedzīvotājs – klients;
- iedzīvotājs – īpašnieks;
- iedzīvotājs – likumdošanas subjekts;
- iedzīvotājs – partneris.

Iedzīvotāju atšķirīgo lomu izdalīšana ļauj gūt skaidru priekšstatu par organizācijas mērķiem un uzdevumiem. Organizācijas prioritātes palīdz noskaidrot izpratne par interesentu daudzveidīgajām lomām, ko nevar reducēt tikai uz klienta lomu. Atšķirīgās dimensijas savstarpēji ietekmē viena otru, kā arī darbinieku motivāciju iekļauties organizācijas darbā.

Stratēģija balstās uz sabiedrības, iedzīvotāju atšķirīgiem uzskatiem par vērtībām. Tādēļ, veidojot stratēģiju, nepieciešams skaidri apzināt iecerēto mērķauditorijas daļu, un vērtību piedāvājumam jāapmierina tās vēlmes.

¹ Bocci F. A multi-dimensional approach to the Community perspective in the Balanced Scorecard architecture for the Public Sector. Presented at European Group of Public Administration Conference – 2005, <http://www.balancedscorecardreview.it/c2005/Bocci-EGPA2005.pdf> (skatīts 16.07.2008.)

Vērtības tiek radītas organizācijas iekšējos procesos. Secīgi un iedarbīgi iekšējie procesi iekšējās un mācību un izaugsmes perspektīvās virza stratēģijas izpildi. Šīs perspektīvas apraksta, kādā veidā organizācija plāno realizēt savu stratēģiju. Organizācijām jāfokuss uz uzmanību uz atsevišķiem konkrētiem kritiskiem iekšējiem procesiem, kas nosaka vērtību piedāvājuma dažādību un nodrošina organizācijas rīcībspēju.

Perspektīvas "Darbinieku un organizācijas kapacitāte (spējas)" nosaukums norāda uz cilvēkresursu sistēmas un organizācijas veiktspējas paaugstināšanas nozīmīgumu, izmantojot zinošus un kompetentus darbiniekus, kā arī efektīvu informācijas tehnoloģiju sistēmu. Savukārt finanšu perspektīva dažreiz tiek aizvietota ar budžeta perspektīvu, tādējādi atspoguļojot budžeta izveidošanas un izpildes procesus, kuri ir saistīti ar fondu publisko pārskatāmību.

Stratēģija līdzsvaro savstarpēji pretrunīgus spēkus. Investēšana nemateriālajos resursos, lai gūtu ilgtermiņa ienākumus, pasliktina īstermiņa finansiālos rādītājus. Pastāvīga vērtības pieauguma nodrošināšana nozīmē ilgtermiņa saistības. Tai pat laikā organizācijai jāparāda arī īstermiņa darbības rezultātu uzlabojums. Īstermiņa rezultāti vienmēr tiek panākti, upurējot ilgtermiņa investīcijas. Tādējādi sākumpunkts stratēģijas aprakstā ir izmaksu samazināšanas īstermiņa finansiālo mērķu un ieņēmumu pieauguma ilgtermiņa mērķu līdzsvarošana un formulēšana.

Līdzsvarotās vadības kartes perspektīva „Darbinieku un organizācijas kapacitāte (spējas)” apraksta organizācijas nemateriālos resursus un to lomu stratēģijā. Nemateriālos resursus var klasificēt trijās kategorijās:

- cilvēkresursi – darbinieku zināšanas, iemaņas, prasmes un spējas;
- informācijas resursi – datu bāzes, informācijas sistēmas, tīkli un tehnoloģiskā infrastruktūra;
- sociālais kapitāls – organizācijas kultūra, vadība, darbinieku izvietojums, komandas darbs un zināšanu vadība.

Neviens no minētajiem resursiem nav izmērāms atrauti vai neatkarīgi no pārējiem. Šo nemateriālo resursu vērtība izriet no to spējas palīdzēt organizācijai īstenot misiju. Ja organizācijā nav stingras koordinācijas starp tās stratēģiju un cilvēkresursu vai informācijas tehnoloģiju attīstības programmām, investīcijas šajās programmās nedod vēlamu rezultātu un neveicina stratēģisko mērķu sasniegšanu.

Nemateriālie resursi ir izšķirošs vērtības pastāvīgā pieauguma avots. Mācību un izaugsmes mērķi apraksta veidu, kā cilvēki, tehnoloģija un organizācijas iekšējais klimats

kopīgi veicina stratēģijas izpildi. Mācību un izaugsmes uzlabojumi nosaka organizācijas veikumu iekšējo procesu, klientu un finansiālo rādītāju perspektīvās.

R.Kaplans un D.Nortons piedāvā trīs uzdevumus nemateriālo resursu saskaņošanai ar stratēģiju:

- cilvēkresursu potenciāls stratēģiskajās amatu saimēs jāaskaņo ar organizācijas stratēģiskajiem darbības virzieniem;
- informācijas resursiem jānodrošina būtiski svarīgās informācijas tehnoloģiju infrastruktūras un lietojumprogrammas, kas ir atbalsts cilvēkresursiem (personālam) izcila veikuma sniegšanā stratēģiskajos darbības virzienos;
- kultūra, vadība, darbinieku iesaistīšana un komandas darbs nostiprina organizācijas iekšējā klimata izmaiņas, kas nepieciešamas stratēģijas realizācijai.¹

Kā fokuspunktu šeit var uzlūkot kompetentu un erudītu personālu kā organizācijas kapitālu. Cilvēkresursu kā izmaksu avota vērtējums neveicina augstu organizācijas rezultātu sasniegšanu. Investīcijas cilvēkkapitālā dod vismaz trīs būtiskus ieguvumus.² Individuālā līmenī tās sniedz zināšanu, iemaņu un spēju pieaugumu, kas veicina darbinieka attīstību un izaugsmi. Organizācijas līmenī investīcijas cilvēkkapitālā rezultējas augstākā darba produktivitātē un efektivitātē. Visbeidzot, sabiedrības līmenī augstāk izglītoti un attīstīti indivīdi un produktīvākas organizācijas nodrošina kultūras un ekonomikas izaugsmi un sabiedrības labklājību. Šādas investīcijas ir pamatotas katrā līmenī un kopumā dod augstākus ieguvumus, nekā vienkārši investīciju atdeve.

Detalizētai stratēģijas formulēšanai un tās panākumu mērīšanai R.Kaplans un D.Nortons piedāvā izveidot loģiskās un cēloņsakarības starp komponentēm katrā no četrām perspektīvām, nosakot katras stratēģijas darbības procesa virzošos spēkus, kurus apvienojot, iezīmē ceļu uz veiksmīgu rezultātu gan no klientu, gan organizācijas viedokļa³.

Lai arī R.Kaplana un D.Nortona līdzsvarotās vadība kartes pieeja ir guvusi lielu popularitāti, tai ir arī daudzi kritiķi. Kritika saistīta ar to, ka rādītāji nav pārbaudīti ar kādu pierādītu ekonomisku vai finanšu teoriju, tādēļ nevar tikt uzskatīti par stingri zinātniskiem. Process ir subjektīvs un nenodrošina kvantitatīvo rādītāju – darba efektivitātes, risku vai

¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston: Harvard Business School Press, 2004, 13.lpp.

² Holton, E.F.III, Yamkovenko, B. Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? Human Resource Development Review, Sep 2008; vol. 7: pp. 270 - 291

³ Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Strategy-Focused Organization. – Boston: Harvard Business School Press, 2001, 100.lpp.

ekonomiskās vērtības – statistiski vai ekonomiski pamatotu novērtējumu.¹ Īpaši tas attiecināms uz organizācijām ar augstu intelektuālā darba īpatsvaru. Intelektuālā darba efektivitātes mērīšanu apgrūtinā tas, ka šāda darba rezultāta svarīgākais komponents ir tā kvalitāte, kuru grūti izteikt kvantitatīvos rādītājos; organizāciju rutīna, inertums strauju pārmaiņu apstākļos apgrūtinā pārorientāciju uz jaunu intelektuālā darba saturu un atbilstošiem novērtēšanas kritērijiem; intelektuālā darba rezultātu ietekme uz organizācijas rezultātiem reti ir tūlītēja un to nav iespējams izmērīt.²

Citi kritiķi atzīmē, ka līdzsvarotā vadības karte nesniedz bāzes līmeņa rādītājus vai vienotu skatījumu ar skaidriem norādījumiem – tas ir gluži vienkārši skaitlisku rādītāju saraksts.³ Tāpat tiek uzsvērts, ka pozitīvā atgriezeniskā saite no šīs pieejas lietotāju puses varētu būt saistīta ar placebo efektu, jo nav empīrisku pierādījumu līdzsvarotās kartes izmantošanas tiešai ietekmei uz labāku lēmumu pieņemšanas procesu organizācijā vai tās finanšu rādītāju uzlabošanu.⁴

Stratēģiskie rīki jeb instrumenti – dažādi paņēmieni, instrumentārijs, metodes, modeļi, ietvarstruktūras, pieejas un metodoloģijas – izmantojami stratēģisko lēmumu pieņemšanas procesa atbalstīšanai.⁵ Tos ne vienmēr var izmantot tikai instrumentāli, lai veiktu analīzi vai atrisinātu radušās problēmas. Priekšroka tiek dota modeļiem, kas ir nepārprotami un vienkārši lietošanā, nevis tādiem, kas balstās uz sarežģītiem matemātiskiem aprēķiniem.⁶ Pētījumi⁷ parāda, ka tādi stratēģiskie rīki, kā, piemēram, līdzsvarotā vadības karte, biežāk tiek izmantoti nevis analītiskiem mērķiem, bet gan stratēģijas kvalitatīvai izskaidrošanai un pamatošanai.

Līdzsvarotās vadības principu pielietošanu stratēģijas veidošanā un realizācijā autors aplūko, izmantojot Valsts pārvaldes reformas stratēģijas piemēru. 4.6.attēlā parādīti Latvijas valsts pārvaldes darbības virzieni stratēģiskās kartes četrās perspektīvās: darbinieki un organizācijas kapacitāte, iekšējie procesi, finanses / budžets un klienti / interesenti / iedzīvotāji.

¹ Jensen, M.C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 2002, Volume 12, Issue 2. pp. 235-256

² Deniņš, A. Intelektālā darba vadīšanas efektivitātes paaugstināšana. *Latvijas Universitātes raksti*. 2008. 721. sēj. *Vadības zinātne*, 269.-279. lpp.

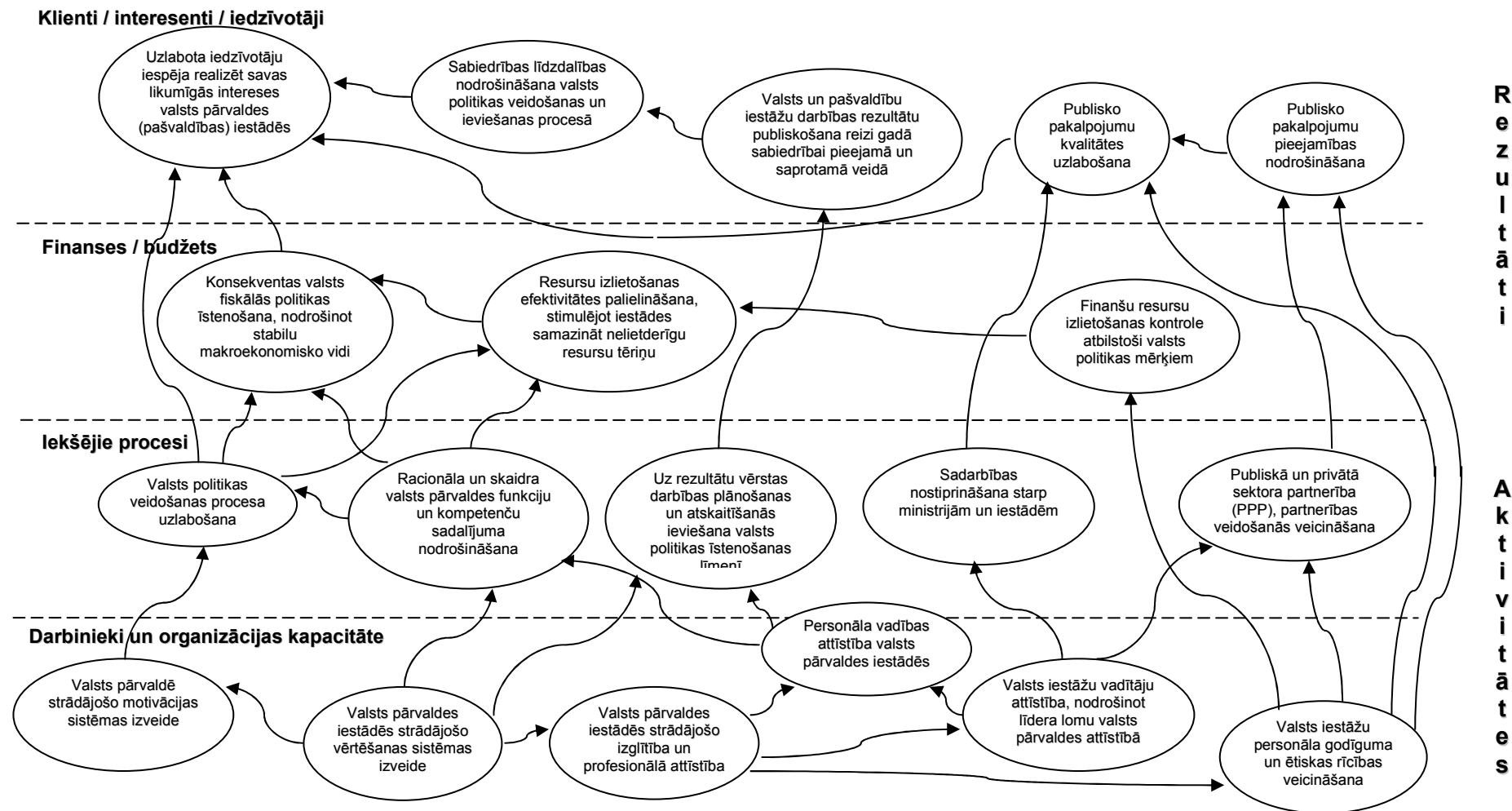
³ Pessanha, D. S. da Silva and Prochnik, V. „Practitioners' Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard(2006). Available at Social Science Research Network: <http://ssrn.com/abstract=1094308> (skatīts 05.03.2009.)

⁴ Kenny, G. "Balanced scorecard: why it isn't working", *New Zealand Management*, 2003, Vol. 50, No.2, pp.32-34

⁵ Clark, D. N. *Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study*. *Strategic Change* 6(7), 1997, pp. 417–427

⁶ Stenfors, S., Tanner, L. and Haapalinna, I. *Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects*. *Frontiers of E-Business Research*, 2004, pp. 635–645

⁷ Spee, A.P. & Jarzabkowski P. *Strategy tools as boundary objects*. *Strategic Organization* Vol 7(2), 2009, pp. 223–232



4.6.attēls. Latvijas valsts pārvaldes darbības stratēģisko cēloņu – seku sakarību modelis

Avots: autora adaptēts no Rohm H. *Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. Balanced Scorecard Institute, 2003, www.balancedscorecard.org (skatīts 31.10.2007.), Wilson C., Hagarty D. and Gauthier J. *Results Using the Balanced Scorecard in the Public Sector*. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol.6 No.1, 2003, pp.53-63 un *Valsts pārvaldes reformas stratēģijas no 2001. līdz 2006.gadam* (Apstiprināta LR Ministru kabineta 2001.gada 10.jūlija sēdē, prot. nr.32 34.§) http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/refm_100701_valst_parv_ref_strateg_2001-2006.doc

Divas zemākās perspektīvas satur mērķus, kas saistīti ar nozīmīgākajām aktivitātēm procedūru, produktivitātes u.c. paaugstināšanā (perspektīva „Iekšējie procesi”), kā arī nosacījumi šo procesu norisei un turpmākam uzlabojumam – personāla un organizācijas iekšējās kultūras attīstība (perspektīva „Darbinieki un organizācijas kapacitāte”).

Augstākās perspektīvas parāda mērķus, kas saistīti ar minēto aktivitāšu sagaidāmajiem rezultātiem – kā tie atspoguļojas finansiālajos rādītājos (perspektīva „Finanses / budžets”) un, visbeidzot, kā organizāciju darbību uztver interesenti – iedzīvotāji, citas organizācijas un sabiedrība kopumā (perspektīva „Klienti / interesenti / iedzīvotāji”).

Lietojot cēloņu – seku shēmu, četrās perspektīvās savienoti un izvietoti stratēģijas darbības virzieni. Saikne starp stratēģijas komponentēm norāda katras stratēģijas darbības procesa virzošos spēkus, kurus apvienojot, iezīmēts ceļš uz stratēģijas realizāciju gan no organizācijas, gan klientu (sabiedrības) viedokļa.

Stratēģijas pirmās perspektīvas „Darbinieki un organizācijas kapacitāte” (Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plāna 5. mērķis „Nodrošināt, lai valsts pārvaldē strādātu motivēti, augsti kvalificēti un godīgi (atbildīgi un ētiski strādājoši) darbinieki”) pamatā ir sešas komponentes, kas atbilst stratēģijas galvenajiem virzieniem personāla vadības jomā un ir nepieciešams nosacījums pārējo stratēģijas virzienu realizācijai:

- valsts pārvaldes iestādēs strādājošo vērtēšanas sistēmas izveide;
- valsts pārvaldes iestādēs strādājošo izglītība un profesionālā attīstība;
- valsts pārvaldē strādājošo motivācijas sistēmas izveide;
- valsts iestāžu personāla godīguma un ētiskas rīcības veicināšana;
- valsts iestāžu vadītāju attīstība, nodrošinot līdera lomu valsts pārvaldes attīstībā;
- personāla vadības attīstība valsts pārvaldes iestādēs.

Autors uzskata, ka galvenie trūkumi, kas neļāva sasniegt stratēģijas mērķus, bija tieši saiknes trūkums starp politikas mērķiem, tiem pakārtotajiem uzdevumiem un plānotajiem politikas un darbības rezultātiem. Kā uzsver R.Kaplans un D.Nortons¹, bieži vien tieši publiskā sektora un bezpeļņas organizācijās raksturīga ir situācija, kad stratēģiskās plānošanas procesā jaunās ierosmes un iniciatīvas tiek uztvertas kā pašmērķis, nevis līdzeklis organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanai. Kā rezultāts tam ir intelektuālo darbinieku – ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku – nepietiekamā informētība par stratēģijas realizācijas gaitā sasniedzamajiem rezultātiem, viņu mācību iespēju un motivācijas

¹ Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Strategy-Focused Organization. – Boston: Harvard Business School Press, 2001, 294.lpp.

neatbilstība organizāciju darbības stratēģiju un valsts pārvaldes reformas stratēģijas mērķu sasniegšanai.

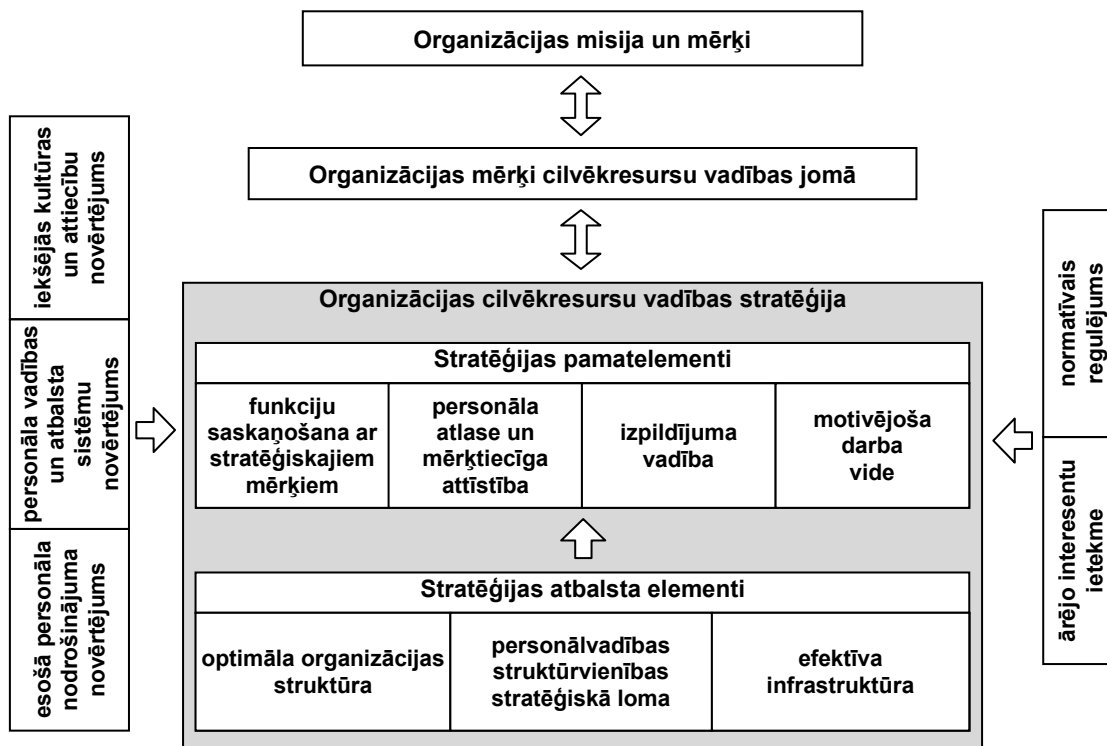
Analizējot nākošo valsts pārvaldes politikas plānošanas dokumentu - Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”, autors konstatē, ka arī tajā apakšmērķi un tiem atbilstošie rīcības virzieni izstrādāti samērā neatkarīgi un savstarpēji nesaistīti, tos var kavēt politikas plānošanas un ieviešanas sadrumstalotība. Tādējādi pastāv iespēja, ka arī to realizācijā parādīsies nesaskaņotība starp politikas mērķiem, tiem pakārtotajiem uzdevumiem un plānotajiem politikas un darbības rezultātiem, kā arī finanšu līdzekļu un u.c. resursu izlietojums nebūs pietiekami efektīvs plānotā mērķa sasniegšanai. Kā piemēru var minēt uzdevuma „1.2.8. Valsts pārvaldes darbinieku izglītības un apmācību sistēmas pilnveidošana” iekļaušanu rīcības virzienā „Politikas plānošanas sistēmas attīstība”, kas ir saistīts ar politikas plānošanu un finanšu vadību, nevis cilvēkresursu attīstību valsts pārvaldē.¹

Rīcības virzieni valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jomā nenoliedzmi veicinātu valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku attīstību, tomēr tie ir plaši un visapveroši, un pastāv iespēja, ka ierobežotā laikā un nepietiekamu resursu apstākļos uzstādītie mērķi pilnībā netiks sasniegti, vai arī nenodrošinās valsts pārvaldes iestāžu ierēdņiem un darbiniekiem tās kompetences, kas nepieciešamas valsts pārvaldes politikas mērķa un pārējo apakšmērķu sasniegšanai. Turklāt, kā būtisku trūkumu autors uzskata cilvēkresursu attīstības pasākumu atrautību no konkrētas valsts pārvaldes organizācijas misijas un mērķiem.

4.2. Valsts pārvaldes organizācijas cilvēkresursu vadības stratēģija un tās realizēšanas metodes

Valsts pārvaldes iestādes cilvēkresursu vadības stratēģiju veido un ievieš saskaņoti ar pārējām šīs organizācijas stratēģijām – finanšu stratēģiju, informācijas tehnoloģiju stratēģiju un citām funkcionālajām stratēģijām, kas atbalsta organizācijas misiju un vispārējo stratēģisko virzību, tādējādi nodrošinot mērķtiecīgu, strukturētu un integrētu organizācijas pārmaiņu procesu. Svarīgākais uzdevums ministrijas vai valsts pārvaldes iestādes cilvēkresursu vadības jomā ir nodrošināt to misijas un galveno uzdevumu realizāciju ar atbilstošām darbinieku kompetencēm un efektīvu vadību. Publiskā sektora organizācijas cilvēkresursu stratēģijas izveides process atspoguļots 4.7.attēlā.

¹ Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LRMinistru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§)), 45.lpp.



4.7.attēls. Organizācijas cilvēkresursu stratēģijas ietvarstruktūra

Avots: autora izstrādāts modelis

Organizācijas cilvēkresursu vadības stratēģijas izveidei jābalstās uz analīzi, kas ļauj novērtēt:

- 1) esošā personāla nodrošinājumu – darbinieku skaita, prasmju, kompetenču, pieredzes u.c. faktoru atbilstību uzdevumiem, darba apjomam un atbildības līmenim;
- 2) personāla vadības sistēmu, t.sk. personāla attīstības un jaunu darbinieku piesaistes sistēmu un procedūru, spēju nodrošināt organizācijas nākotnes uzdevumu izpildi un pielāgoties prognozējamām izmaiņām;
- 3) personālvadības atbalsta sistēmu (personāla administrēšanas un uzskaites, lietvedības un informācijas tehnoloģiju) atbilstību izvirzītajiem mērķiem;
- 4) organizācijas iekšējo kultūru un attiecības, kā darbinieku cerības saistībā ar viņu spēju realizēt personīgos mērķus;
- 5) normatīvo aktu un valsts līmeņa politikas plānošanas dokumentu regulējumu un vadlīnijas cilvēkresursu vadības jomā;
- 6) ministrijas vai valsts pārvaldes iestādes darbībā un tās rezultātos ieinteresēto pušu (sabiedrības, politiķu, sabiedrisko organizāciju, nozarē strādājošo u.c.) ietekmes novērtējums.

Ministrijas vai valsts pārvaldes iestādes cilvēkresursu vadības stratēģija vērsta uz to, lai veicinātu šīs organizācijas misijas izpildi un, nodrošinot un attīstot cilvēkresursu

potenciālu, sasniegtu un uzturētu augstu izpildījuma kvalitāti organizācijas atbildības sfērā. Ņemot vērā līdzsvarotās vadības principus un intelektuālo darbinieku vadīšanas īpatnības, kā arī pamatojoties uz pētījumā iegūtajiem rezultātiem, autors izvirza šādus valsts pārvaldes iestāžu cilvēkresursu vadības stratēģijas pamatuzdevumus:

- organizācijas darbinieku un struktūrvienību funkciju un uzdevumu saskaņošana ar organizācijas misiju un stratēģiskajiem mērķiem;
- personāla atlase, mērķtiecīga attīstība un karjeras izaugsme ar mērķi nodrošināt profesionālā un vadības potenciāla realizāciju, kā arī šo kompetenču saglabāšanu un ieviešanu visā organizācijā;
- pamatojoties uz kvalitatīviem rādītājiem, veidota izpildījuma vadības sistēma;
- motivējošas darba vides radīšana organizācijā, tādējādi veicinot augsti kvalificētu intelektuālo darbinieku piesaisti valsts pārvaldei.

Ministriju un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku funkciju un uzdevumu saskaņošanu ar organizāciju misiju un stratēģiskajiem mērķiem jāsāk ar funkcionālo auditu, kura rezultātā var identificēt funkcijas un amatus, kas nozīmīgi organizācijas mērķu sasniegšanā, kā arī stratēģiski nozīmīgās vērtības un kompetences visu organizācijas darbinieku mērķos un rīcībā. Amatu sistēma jāveido saskaņā ar organizācijā realizējamajām programmām, savukārt darbinieku iekšējai pārvietošanai vertikālā un horizontālā virzienā jānodrošina personāla izvietojums atbilstoši veicamajiem uzdevumiem un organizācijas prioritātēm, veicinot arī pašu darbinieku izaugsmes iespējas. Ārējai personāla piesaistei jānodrošina augsti kvalificētu un radošu darbinieku ieplūšana organizācijā. Ņemot vērā vispārējo tendenci virzībā uz amatu civildienesta sistēmu, darbinieku atbrīvošanas gadījumos jānodrošina organizācijai nozīmīgo zināšanu, prasmju, iemaņu un kompetenču pārnese un saglabāšana.

Personāla attīstībai jānodrošina organizācijas nepārtrauktā mācīšanās, kas sekmē intelektuālās organizācijas spēju pastāvīgi mainīties un attīstīties atbilstoši ārējās vides prasībām. Attīstībai un karjeras izaugsmei jānodrošina tādas mācību un attīstības sistēmas nostiprināšanās, kas veicinātu darbinieku intelektuālā un profesionālā potenciāla maksimālu izmantošanu, kā arī ļautu viņiem apgūt organizācijas sekmīgas darbības nodrošināšanai nākotnē nepieciešamās zināšanas un prasmes, tai pašā laikā nodrošinot viņiem pamatu karjeras izaugsmei. Kā būtisks veicinošs faktors šeit jāizmanto komandu darba organizācija, kas ļauj ne vien nodrošināt sekmīgu uzdevumu izpildi, bet arī mācīties uzdevumu izpildes gaitā un padarīt jauniegūtās zināšanas pieejamas visiem organizācijas darbiniekiem.

Darbinieku rotācijas un mobilitātes programmām organizācijās un ārpus tām jānodrošina izpratnes veidošana par dažādu valsts pārvaldes sektoru darbību, horizontālās

sadarbības saišu nostiprināšana, kā arī darbinieku pieredzes un kompetences paplašināšana. Savukārt panākumiem un karjeras izaugsmei jābalstās intelektuālajās un radošajās spējās.

Sakarā ar valsts pārvaldes izmaksu ierobežošanas nepieciešamību prioritāru nozīmi ieguvusi esošā personāla optimāla izmantošana, nevis jauna personāla piesaiste papildus kompetenču nodrošināšanai organizācijā. Tas, savukārt, rada nepieciešamību veltīt papildus uzmanību darbinieku attīstībai, kas saistīta ar organizācijas nākotnes vajadzību apmierināšanu, nodrošinot kvalificētu personālu. Darba efektivitātes paaugstināšanas sistēmai, balstoties uz organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, jāatspoguļo katra darbinieka ieguldījums šo mērķu sasniegšanā, jāveicina darbinieku izpratne par individuālo un organizācijas mērķu savstarpējo saistību. Ļoti būtiski ir paaugstināt esošās darbinieku novērtēšanas sistēmas efektivitāti, realizējot mācību vajadzību nodrošināšanu ar atbilstošām apmācību programmām, ierēdņa vai darbinieka turpmākās izaugsmes iespēju veicināšanu, kā arī iespēju robežās nodrošinot stimulējošas atalgojuma un motivēšanas sistēmas atbalstu šim procesam.

Izpildījuma vadība jāsaista ar mērķu definēšanu, kad vadītājs kopīgi ar viņam padoto darbinieku nosaka galvenos sasniedzamos mērķus, sastāda individuālo plānu noteiktam laika periodam. Mērķiem jābūt konkrētiem (skaidriem un noteiktiem), izmērāmiem (t.i., nosakāms termiņš darba kvalitātei, kvantitātei, naudas resursi un standarti), atbilstošiem uzņēmuma vispārīgiem mērķiem un noteiktiem laikā (ar sākuma un beigu termiņu un, vēlams, arī starpposmu atskaites termiņu), tiem jābūt mobilizējošiem (izaicinošiem) un sasniedzamiem (reāli izpildāmiem), saistībā ar tiem jāparedz arī potenciālie stimuli pēc šo mērķu sasniegšanas.

Intelektuālo organizāciju darbinieku atalgojuma sistēmai jāapvieno morālās un materiālās stimulēšanas metodes, ietverot grantu, sertifikātu un personīgo pakāpju piešķiršanas sistēmu, kā arī īpašu balvu noteikšanu par nozīmīgu ieguldījumu organizācijas izaugsmes veicināšanā. Ņemot vērā komandas darba principu, materiālās stimulēšanas sistēma jābalsta uz kolektīvo vai grupas atalgojuma sistēmu, kā arī konkrēto darbinieku zināšanu un kompetenču novērtējumu, tādējādi stimulējot darbiniekus iegūt jaunas zināšanas, prasmes un iemaņas un dalīties tajās ar saviem kolēģiem, kas, savukārt, nodrošina intelektuālās organizācijas cilvēkresursu kvalitātes pastāvīgu paaugstināšanu.

Attiecībā par organizācijas iekšējo vidi un sadarbības kultūru nepieciešams veidot stabilu un motivējošu gaisotni organizācijā, kas veicinātu darbinieku iniciatīvu, vēlmi paaugstināt personīgo kompetenci, iesaistīšanos un radošu pieeju problēmu risināšanā, tādējādi nodrošinot darbinieku maksimālu atdevi organizācijas kopējo mērķu sasniegšanā.

Šim nolūkam jāmazina atšķirības ierēdņu un valsts pārvaldes darbinieku statusā, kā arī atalgojuma, sociālā nodrošinājuma un motivācijas sistēmās. Organizāciju vadībā un darbinieku savstarpējās attiecībās jānodrošina godīguma un ētikas principu nostiprināšanās, jāatbalsta un jāiedvesmo iniciatīva, jaunu ideju izvirzīšana un pārmaiņu pieņemšana, kas veicinātu intelektuālo darbinieku uzticību organizācijai un atbalstu pārmaiņu procesiem tajā.

Komandas darbs paaugstina intelektuālās organizācijas darba efektivitāti. Tas padara organizācijas struktūru elastīgāku un spējīgu ātri reaģēt uz ārējās vides izmaiņām. Svarīgi, lai komanda apvienotu visas nepieciešamās funkcijas un lomas, kas saistītas ar ideju radīšanu, to realizēšanu un iedzīvotāju, klientu un citu interesentu apkalpošanu. Efektīvu komandas darbu raksturo komandas locekļu interešu kopība, vienota mērķu uztvere un izpratne, augsta darbību koordinācijas pakāpe, spēja adaptēties situācijas izmaiņām, savlaicīga lēmumu pieņemšana un rīcība, efektīga komunikācija un radoša atmosfēra.

Minēto cilvēkresursu vadības stratēģijas pamatelementu veiksmīga realizācija ir saistīta arī ar vairāku atbalsta jeb papilduzdevumu izpildi:

- optimālas organizācijas struktūras izveide;
- personālvadības struktūrvienības kā organizācijas vadības stratēģiskā partnera efektīvas darbības nodrošināšana;
- mūsdienīgas un efektīvas personāla vadības un administrēšanas informatīvās sistēmas izveide.

Organizācijas cilvēkresursu vadības uzdevumu realizāciju lielā mērā ietekmē tas, cik efektīvi un racionāli ir izveidota organizācijas struktūra. Elastīgai, horizontālai struktūrai jānodrošina organizācijas spēja reaģēt uz izmaiņām sabiedrības attīstībā un uzskatos par labu publisko pārvaldi. Struktūras pamatā jābūt nevis ilgtermiņā noteiktām funkcijām, bet gan risināmo problēmu lokiem. Organizācija struktūrai jāveicina darbinieku izpratnes veidošana par organizācijas stratēģiskajiem mērķiem un galvenajām darbības prioritātēm, jānodrošina stabilu vadību, pastāvīgu un pret pārmaiņām noturīgu organizācijas iekšējo kultūru, struktūrvienību konstruktīvas partnerattiecības, kā arī efektīvus lietišķos procesus.

Veiksmīga organizācijas cilvēkresursu vadība ir atkarīga arī no tā, cik efektīva un proaktīva ir personālvadības struktūrvienības (departamenta, nodaļas) kā organizācijas vadības stratēģiskā partnera darbība, kas veicina uz sabiedrības vajadzību kvalitatīvu apmierināšanu vērstas pieejas realizēšanu atbilstoši organizācijas stratēģiskās attīstības plāniem. Šim nolūkam personālvadības struktūrvienībai jānodrošina informācijas sniegšana augstākajai vadībai par aktuālo un arī prognozējamo nākotnes stāvokli organizācijas cilvēkresursu jomā, plānoto iniciatīvu realizēšana cilvēkresursu vadības stratēģijas

pamatuzdevumu izpildei, kā arī jāveicina nepieciešamo pasākumu realizēšana stratēģijas atbalsta jeb papilduzdevumu izpildei. Tā plāno, koordinē, kontrolē un novērtē cilvēkresursu vadības stratēģijas ieviešanu un sniedz progresa ziņojumus vadībai, nekavējoties iejaucas radušos problēmu risināšanā, ja faktiskie rezultāti neatbilst plānotajiem.

Lai personālvadības struktūrvienība būtu spējīga veikt uzdevumus saistībā ar tās jauno stratēģisko pozīciju organizācijā, nepieciešams mūsdienīgas, kompleksas informācijas tehnoloģiju infrastruktūras atbalsts. Cilvēkresursu stratēģijas panākumi liela mērā būs atkarīgi no tā, vai valsts pārvaldes organizāciju rīcībā būs informācijas sistēma, kas nodrošinātu ierēdņu un darbinieku karjeras plānošanu un tās atbalstu (mācības, nepieciešamo kompetenču apguvi u.c.), organizācijas cilvēkresursu plānošanu, ietverot kompetenču analīzi un pārmantojamību, kā arī efektīvas personāla atlasīšanu un administrēšanu. Šāda informācijas sistēma ļautu sniegt organizācijas augstākajai vadībai savlaicīgu un precīzu informāciju, kas nepieciešama būtiskāko lēmumu pieņemšanai, organizācijas attīstības plānošanai un aktuālo vajadzību nodrošināšanai.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Promocijas darba gaitā autors ir guvis apstiprinājumu izvirzītajām hipotēzēm un nonācis pie šādiem **secinājumiem**:

1. Dažādās organizācijās cilvēkresursu vadības jomā ir atšķirīgi mērķi un uzdevumi, tomēr valsts pārvaldes iestādēs kā intelektuālās organizācijās cilvēkresursu vadības stratēģija jābūt saistītai ar organizācijas misiju, mērķiem un iestādes darbības stratēģiju, tādējādi kļūstot par organizācijas stratēģiskās plānošanas procesa sastāvdaļu.
2. Nozīmīgākie valsts pārvaldes intelektuālo darbinieku darba ražīgumu ietekmējošie faktori ir darbinieku izpratne par dotā uzdevuma būtību un sasniedzamajiem mērķiem; iespēja piedalīties un sniegt intelektuālo ieguldījumu kā sava darba, tā arī visas organizācijas vadīšanas procesos; iespēja pastāvīgi mācīties un attīstīties; kvalitatīvo darba vērtēšanas metožu izvēle; motivējoši un radošu darba atmosfēru veicinoši darba apstākļi un organizācijas iekšējā kultūra.
3. Reformu gaitā no 1994. līdz 2009. gadam Latvijas valsts pārvalde ir attīstījusies no karjeras civildienesta uz jaukto civildienestu ar būtiskām amatu civildienesta iezīmēm.
4. Ar mērķi panākt Latvijas publiskā sektora organizāciju efektīvu darbību, ir izstrādātas organizāciju stratēģijas, vērojami centieni pilnveidot cilvēkresursu vadību, novērtēt un precizēt iekšējos procesus, kā arī plānot tam nepieciešamos resursus un izmantot tos pēc iespējas lietderīgāk. Tomēr šo stratēģiju realizācijā trūkst minēto virzienu savstarpējās saiknes un sistēmiskas pieejas.
5. Valsts pārvaldes iestāžu darbības stratēģijas pamatā vērstas uz to kompetences sfērā esošo nozaru attīstību, politikas plānošanas iniciatīvu realizāciju un ar to saistīto organizācijas mērķu un noteikto prioritāšu sasniegšanu, tomēr neietver pašu organizāciju attīstības un tās cilvēkresursu mērķtiecīgas attīstības jautājumus.
6. Pētījuma gaitā visas autora izvirzītās hipotēzes par Latvijas valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku motivāciju, darba efektivitāti un attīstību ir apstiprinājušās.
7. Cilvēkresursu stratēģiskā vadība Latvijas valsts pārvaldē organizēta centralizēti, savukārt organizāciju personālvadības struktūrvienības pamatā veic tikai personāla administrēšanas uzdevumus.

8. Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu vadībā dominē „stingrā” modeļa pazīmes, kas neveicina intelektuālo darbinieku, kādi ir ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki, motivāciju, lojalitāti un darba efektivitātes paaugstināšanos.
9. Ekonomiskās krīzes apstākļos dominē resursu modelim raksturīgie cilvēkresursu vadības risinājumi, piemēram, ierēdņu un darbinieku skaita, atalgojuma un sociālo garantiju samazināšana pretstatā racionālai funkciju pārskatīšanai un ierēdņu un darbinieku potenciāla pilnīgākai izmantošanai.
10. Nodalot valsts civildienesta ierēdņus un valsts pārvaldes iestāžu darbiniekus pēc amata aprakstā ietvertā formālā kritērija, netika izvērtētas organizācijām stratēģiski nozīmīgās kompetences. To darbinieku loks, kuru darbs organizācijai ir stratēģiski nozīmīgs, tika nedefinēts pārāk plašs, tādēļ mācību un attīstības programmas nespēj pietiekami efektīvi aptvert visu šo darbinieku vajadzības.
11. Līdz ar valsts kalpotāja (valsts pārvaldes iestādes darbinieka) statusa ieviešanu daļai no valsts pārvaldē strādājošajiem tika būtiski samazinātas mācību un attīstības iespējas.
12. Publiskā sektora organizāciju attīstības un darbības efektivitātes paaugstināšanas pasākumiem nenotiekot plānveidīgi un kompleksi, netiek pievērsta pienācīga uzmanība darbinieku individuālo mērķu virzībai uz vispārējo uzņēmuma, organizācijas mērķu sasniegšanu, izpaliek skaidra saikne starp uzdevumiem un pasākumiem, kuru izpildē darbinieki ir iesaistīti, un organizācijas galamērķiem.
13. Kompetenču modelis valsts pārvaldē praksē formāli ir ieviests, taču faktiski joprojām darbojas hierarhiskā amatu novērtēšanas un atalgojuma noteikšanas sistēma, kas nav pietiekami motivējoša.
14. Valsts civildienesta ierēdņu sociālās garantijas, kas saskaņā ar pētījumā iegūtajiem rezultātiem ir nozīmīgākais darbā valsts pārvaldē saistošais faktors, reformu gaitā ir būtiski samazinājušās, tādējādi mazinot arī darbinieku motivāciju un lojalitāti darbam valsts pārvaldē.
15. Saskaņā ar pētījumā iegūtajiem rezultātiem, uzsākot darbu valsts pārvaldē, ierēdņi un darbinieki pozitīvi raugās uz savas karjeras izaugsmes iespējām, novērtē šeit iegūstamās pieredzes nozīmi un ir motivēti attīstīties un turpināt veidot karjeru valsts pārvaldē, tomēr, palielinoties darba stāžam, pieaug bažas par amata un līdz ar to arī atalgojuma un sociālo garantiju saglabāšanu nākotnē, kas pietiekoši nemotivē attīstīties.

16. Neskatoties uz augstākiem atalgojuma pieauguma tempiem salīdzinājumā ar citām nozarēm, būtiskākais iemesls, kādēļ ierēdņi un valsts pārvaldes iestāžu darbinieki neizvēlētos savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi ir neadekvātais atalgojums, tādēļ personāla biežā mainība liecina par cilvēkresursu plānošanas, izglītības un vadības metožu pilnveidošanas un valsts sektorā nodarbināto darba samaksas sistēmas reformas nepieciešamību.
17. Stratēģisko lēmumu pieņemšanas un realizēšanas procesa atbalstīšanai publiskās pārvaldes organizācijās izmanto dažādus darbības rezultativitātes novērtēšanas un līdzsvarotās vadības modeļus, kas nodrošina stingru koordināciju starp tās stratēģiju un cilvēkresursu attīstības programmām, tomēr organizācijām ar augstu intelektuālā darba īpatsvaru tie galvenokārt piemēroti stratēģijas kvalitatīvai izskaidrošanai un pamatošanai nevis rādītāju kvantitatīvai analīzei.

Priekšlikumi valsts pārvaldes ierēdņu un darbinieku vadības uzlabošanai un efektīvas, motivētas darbības nodrošināšanai:

1. Valsts pārvaldes stratēģiskajā plānošanā jāizmanto līdzsvarotās vadības principi, nodrošinot cilvēkresursu attīstības atbalstu pārējo uzdevumu, kā arī valsts pārvaldes misijas un stratēģisko mērķu realizēšanai.
2. Valsts pārvaldes iestādēm papildus to darbības stratēģijām jāveido cilvēkresursu attīstības stratēģijas, kas būtu saskaņotas ar valsts pārvaldes politikas plānošanu, tomēr atspoguļotu konkrētās iestādes vajadzības, kā arī ierēdņu un darbinieku mācību un attīstības iespējas.
3. Autora izvirzītie pamatuzdevumi Latvijas valsts pārvaldes iestāžu cilvēkresursu vadības stratēģijām ir organizācijas darbinieku un struktūrvienību funkciju un uzdevumu saskaņošana ar organizācijas misiju un stratēģiskajiem mērķiem, personāla mērķtiecīga attīstība un karjeras izaugsme, uz kvalitatīvo rādītāju vērtējumu pamatota izpildījuma vadības sistēma, kā arī motivējošas darba vides radīšana organizācijā.
4. Stratēģiju pamatuzdevumu nodrošināšanai personālvadības struktūrvienībai jākļūst par organizācijas vadības stratēģisko partneri, kā arī iestādēs jāveido racionāla un elastīga organizācijas struktūra un efektīva personāla vadības un administrēšanas informatīvā sistēma.

5. Valsts pārvaldes un tā organizāciju stratēģiskajā vadībā jāattīsta t.s. „elastīgās” cilvēkresursu vadības aspekti – komunikācija un individuālo talantu attīstīšana, kas paaugstinātu ierēdņu un darbinieku motivāciju un lojalitāti.
6. Intelektuālajiem darbiniekiem jāizprot doto uzdevumu būtība un sasniedzamie mērķi, tādēļ publiskās pārvaldes ierēdņu un darbinieku apzinīga un ražīga darba nodrošināšanai nepieciešams formulēt organizācijas misiju un stratēģiskos mērķus un saistīt ar tiem darbinieku mērķus un uzdevumus.
7. Ierēdnim vai valsts pārvaldes iestādes darbiniekam jārada iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos, kas ir nozīmīgākais faktors viņa apmierinātībā ar iespēju ietekmēt lēmumu pieņemšanu iestādē, kā arī ļauj apzināties sava darba nozīmīgumu un būt motivētam attīstīties un pilnveidot savas zināšanas, prasmes un kompetences.
8. Valsts pārvaldes iestāžu personāla vajadzību analīzē un mācību plānošanā un organizēšanā jāņem vērā šo iestāžu attīstības perspektīvas un nākotnē nepieciešamās zināšanas, prasmes un kompetences, kā arī ierēdņu un darbinieku individuālās izaugsmes vajadzības.
9. Plānojot valsts pārvaldes iestāžu cilvēkresursu attīstību un personālvadības pasākumus, jāizvērtē atšķirīgās iezīmes, kas raksturīgas ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku dažādām vecuma, izglītības līmeņa, darba stāža, kā arī ieņemamā amata līmeņa grupām.
10. Lai nodrošinātu cilvēkresursu attīstības programmu mērķtiecīgu atbalstu valsts pārvaldes organizāciju misijas un stratēģisko mērķu realizēšanai, mācību vajadzību novērtēšana jābalsta uz analīzi, kas ļauj identificēt funkcijas un amatus, kas nozīmīgi organizācijas mērķu sasniegšanā, kā arī organizācijas darbinieku stratēģiski nozīmīgās vērtības un kompetences.
11. Valsts pārvaldes iestāžu kā intelektuālu organizāciju cilvēkresursu stratēģiju realizācijā plašāk jāizmanto komandu darba organizācija, kas ļauj ne vien nodrošināt sekmīgu uzdevumu izpildi, bet arī mācīties to izpildes gaitā un padarīt jauniegūtās zināšanas pieejamas visiem organizācijas darbiniekiem.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. 21.04.1994. Likums "Par valsts civildienestu" (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 1994, 10.nr.)
2. 07.09.2000. Valsts civildienesta likums (Latvijas Republikas Saeimas un Ministru Kabineta Ziņotājs, 2000, 19.nr.; 2001, 9.nr.)
3. 06.06.2002. Valsts pārvaldes iekārtas likums (Latvijas Vēstnesis, 21.06.2002, nr. 94)
4. 27.09.2006. Grozījumi Valsts civildienesta likumā (Latvijas Vēstnesis, 27.09.2006, nr.154)
5. LR Ministru kabineta 09.03.1999. noteikumi Nr.102 "Kārtība, kādā kārtojami valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas eksāmeni"(Latvijas Vēstnesis, 12.03.1999., nr.75/78)
6. LR Ministru kabineta 28.05.2002. noteikumi Nr.213 "Valsts pārvaldes iestāžu, prokuratūras un tiesu darbinieku darba samaksas noteikumi" (Latvijas Vēstnesis, 31.05.2002., nr.82)
7. LR Ministru kabineta 15.10.2002. noteikumi Nr.461 "Par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem" (Latvijas Vēstnesis, 07.11.2002., nr.162)
8. LR Ministru kabineta 29.11.2002. noteikumi Nr.519 "Grozījumi Ministru kabineta 2002.gada 15.oktobra noteikumos Nr.461 "Noteikumi par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem"" (Latvijas Vēstnesis, 04.12.2002., nr.177)
9. LR Ministru kabineta 16.12.2003. noteikumi Nr.705 "Noteikumi par valsts civildienesta ierēdņu atalgojumu, pabalstiem un kompensāciju" (Latvijas Vēstnesis, 19.12.2003., nr.180)
10. LR Ministru kabineta 16.12.2003. noteikumi Nr. 724 "Grozījumi MK 2002. gada 15. oktobra noteikumos Nr.461 "Par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem"" (Latvijas Vēstnesis, 23.12.2003., nr.181)
11. LR Ministru kabineta 23.11.2004. noteikumi Nr. 959 " Noteikumi par ierēdņu un tiesās pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem" (Latvijas Vēstnesis, 26.11.2004., nr.188)
12. LR Ministru kabineta 03.05.2005. noteikumi Nr.310 "Noteikumi par amatu klasifikācijas sistēmu un amatu klasificēšanas kārtību valsts tiesās pārvaldes iestādēs" (Latvijas Vēstnesis, 12.05.2005., nr.75)

13. LR Ministru kabineta 16.08.2005. noteikumi Nr.604 „Grozījumi Ministru kabineta 2002.gada 12.marta noteikumos Nr.111 “Ministru kabineta kārtības rullis”” (Latvijas Vēstnesis, 25.08.2005., nr.134)
14. LR Ministru kabineta 20.12.2005. noteikumi Nr.995 "Noteikumi par tiešās pārvaldes iestāžu ierēdņu, darbinieku un amatpersonu un Centrālās vēlēšanu komisijas un Centrālās zemes komisijas darbinieku darba samaksas sistēmu un kvalifikācijas pakāpēm, kā arī ierēdņu pabalstiem un kompensāciju" (Latvijas Vēstnesis , 30.12.2005, nr. 210)
15. LR Ministru kabineta 04.07.2006. noteikumi nr.564 “Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2007. – 2013.gadam” (Latvijas Vēstnesis, 11.07.2006, nr. 108)
16. LR Ministru kabineta 21.02.2005. rīkojums Nr.105 "Konceptija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu". Ministru kabineta mājas lapa, politikas plānošanas dokumentu datu bāze, <http://ppd.mk.gov.lv/ui/>
17. LR Ministru kabineta 13.02.2001 instrukcija Nr.2 " Ierēdņa darbības un tās rezultātu novērtēšanas kārtība" (Latvijas Vēstnesis, 16.02.2001, nr. 27)
18. LR Ministru kabineta 23.10.2001 instrukcija Nr.5 "Ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku amatu novērtēšanas un amatu kvalifikācijas kategoriju noteikšanas kārtība" (Latvijas Vēstnesis, 06.11.2001, nr.159)
19. LR Ministru kabineta 27.02.2007 instrukcija Nr.4 "Kārtība, kādā 2007.gadā aktualizējamās Valsts kancelejas, ministriju un īpašu uzdevumu ministru sekretariātu darbības stratēģijas" (Latvijas Vēstnesis , 08.03.2007, nr. 40)
20. LR Ministru kabineta 23.11.2004 sēdes protokols Nr.67 31.§, www.mk.gov.lv
21. Informatīvais ziņojums „Darba samaksas paaugstināšanas plāns valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem” (izskatīts Ministru kabineta 2006.gada 23.maija sēdē (prot. Nr.28, 42.§)
http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/cilvekrresursi/infozin_darba%20sam.doc
22. Informatīvais ziņojums "Par Valsts pārvaldes reformas stratēģijas 2001.–2006.gadam un Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plāna 2001.–2006.gadam ieviešanu" (izskatīts Ministru kabineta 2007.gada 29.maija sēdē (prot. Nr.31, 46.§)
http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/vk_290507_inf_zinoj_par_valst_s_parv_ref_strat_un_ric_plana_2001-2006_ieviesanu.doc
23. Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepcija (Akceptēta LR Ministru kabineta 1995. gada 28. marta sēdē, Latvijas Vēstnesis, 30.03.1995 nr.49)

24. Politikas plānošanas pamatnostādnes (Akceptētas Ministru kabineta 2001.gada 9.oktobra sēdē).
25. Valsts pārvaldes fundamentālā pārskata sastādīšanas metodika (Apstiprināta ar LR Ministru kabineta 2002.gada 16.oktobra rīkojumu Nr.579 (prot. Nr.40 36.§))
26. Valsts pārvaldes attīstības stratēģija līdz 2000.gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 1998.gada 10.marta sēdē, Latvijas Vēstnesis, 25.03.1998, nr.79/80)
27. Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.-2013.gadam „Labāka pārvaldība: pārvaldes kvalitāte un efektivitāte”. (Atbalstīts ar LR Ministru kabineta 03.06.2008. rīkojumu Nr.305 (prot. Nr.34 24.§))
28. Valsts pārvaldes reformas stratēģija no 2001. līdz 2006.gadam (Apstiprināta LR Ministru kabineta 2001.gada 10.jūlija sēdē, prot. nr.32 34.§)
http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/refm_100701_valst_parv_ref_strateg_2001-2006.doc
29. Valsts pārvaldes reformas stratēģijas ieviešanas rīcības plāns 2001.–2006.gadam.
http://www.mk.gov.lv/file/files/valsts_parvaldes_politika/refm_111201_valsts_parv_strateg_ievies_ricibas_pl.xls
30. LR Labklājības ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (Apstiprināta 2007.gada 18.oktobrī ar LR Ministru kabineta rīkojumu Nr.650 (prot. Nr. 58 29.§))
http://www.lm.gov.lv/doc_upl/LMstrat_140607.doc
31. LR Zemkopības ministrijas darbības stratēģija 2007.-2009.gadam (Apstiprināta 2007.gada 29.augustā ar LR Ministru kabineta rīkojumu Nr.550 (prot. Nr.47 27.§))
http://www.zm.gov.lv/doc_upl/ZMStrat_290807.pdf
32. Informatīvais ziņojums "Valsts civildienesta attīstības statistiskie rādītāji (31.11.2000. – 01.10.2001.)" www.vcp.gov.lv/faili/cdlv/informz/zinj2001.htm
33. Paskaidrojuma raksts Ministru kabineta noteikumu „Noteikumi par ierēdņu un valsts pārvaldes iestāžu darbinieku darba samaksu, kvalifikācijas pakāpēm un ierēdņu pabalstiem” projektam. LR Finanšu ministrija. www.mk.gov.lv/site/files/3/30110.doc
34. SIGMA ziņojums Latvijas valdībai "Pārskats par Latvijas civildienestu. Problēmas un rekomendācijas." 1998.gada jūnijs.
35. LR Ministru kabineta noteikumu "Amatu klasifikācijas sistēma un kārtība valsts tiešās pārvaldes iestādēs" projekts, www.mk.gov.lv/mk/19740/10916.doc
36. LR Valsts kanceleja. Konceptijas projekts par valsts vispārējā un specializētā civildienesta sistēmas vienkāršošanu. Izsludināts VSS 08.10.2009., prot. Nr.38 37§. Pieejams LR MK mājas lapā: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40147499>

37. LR Valsts kanceleja. Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības pamatnostādņu projekts 2008.-2013.gadam. Izsludināts VSS 31.01.2008., prot. Nr.5 54.§. Pieejams LR MK mājas lapā: http://www.mk.gov.lv/doc/2005/MKPamn_280108_1.doc
38. Amaratunga D., Baldry D. and Sarshar M. Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study*, Volume 50, Number 5, 2001, pp.179-188
39. Amato, C. H., Amato, L. H. Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 2002, pp. 69-87
40. Andesen, H.V., Lawrie G. Working Paper: Improving Public Sector Governance through better Strategic Management, May 2002, <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-IPSG.pdf>
41. Arhipova, I., Bāliņa, S. Statistika ekonomikā. Risinājumi ar SPSS un Microsoft Excel. – Rīga: datorzinību centrs, 2003, 352 lpp.
42. Armstrong, M. How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques & essential skills.– London: Kogan Page Publishers, 2004. 333 p.
43. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 3rd Edition.– London: Kogan Page Publishers, 2006, 194 p.
44. Arveson P. Building a Government Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Institute, 2003 www.balancedscorecard.org
45. Arveson P. Translating Performance Metrics from the Private to the Public Sector, 1999 www.balancedscorecard.org
46. Bach, S. Managing human resources: personnel management in transition, 4th Edition. Wiley-Blackwell, 2005, 480 p.
47. Ban, C. The changing role of the Human Resource Office. In Stephen E. Condrey (Editor) *Handbook of Human Resources Management in Government*, 2nd Edition (pp. 17-36). Jossey-Bass, 2005, 806 p.
48. Bart, C. K., Bontis, N. and Tagger, S. A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39/1, 2001, pp. 19-35
49. Baumanis R., Jaunzeme Ž. un Tisenkopfs T. Cilvēks – Sabiedrība – Valsts – 2030. Uz vērtībām balstīta ilgtspējīga attīstība Latvijā. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas Vīzijas grupas darba ziņojums, 2007.gada septembris. http://latvija2030.lv/upload/cilveks_sabiedriba_valsts_2030.pdf
50. Berman, E. M. *Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006, 226 p.

51. Bocci F. A multi-dimensional approach to the Community perspective in the Balanced Scorecard architecture for the Public Sector. Presented at European Group of Public Administration Conference – 2005, <http://www.balancedscorecardreview.it/c2005/Bocci-EGPA2005.pdf>
52. Bossaert D., Demmke C., Nomden K., Polet R., Auer A. Civil Services in the Europe Of Fifteen: Trends and New Development. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2001, 342 p.
53. Bouckaert G. and Van de Walle S. Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of ‘Good Governance’: Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, Sep 2003; vol. 69, pp. 329 - 343.
54. Bounfour, A. & Edvinsson, L. A Public Policy Perspective on Intellectual Capital. In Marr B. (Editor) *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights Into Management, Measurement, and Reporting* (pp. 170-182). Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005, 235 p.
55. Bourgon, J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*, 2007, Vol 73(1), pp. 7–26
56. Brewster C., Larsen H. Holt, Mayrhofer W. Human Resorce Management: A Strategic Approach? In Brewster C., Larsen H. Holt (eds). *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy* (pp. 39-65). Oxford: Blackwell, 2000. 241 p.
57. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 464 p.
58. Chermack, T.J. and Swanson, R.A. Scenario Planning: Human Resource Development's Strategic Learning Tool. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10, No. 2, April 2008, pp. 129-146
59. Cilvēkresursu attīstības politika. Valsts kanceleja. www.mk.gov.lv/lv/valsts-parvaldes-politika/cilvekresursi
60. Clark D. *Instructional System Design - Analysis Phase*, 2000, <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat2.html#analysis>
61. Clark, D. N. Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study. *Strategic Change* 6(7), 1997, pp. 417–427

62. Cole G.A. Personnel and human resource management. 5th ed. – London: Cengage Learning EMEA, 2002, 506 p.
63. Cole G.A. Strategic Management, 2nd Edition. – London: Cengage Learning EMEA, 2003, 247 p.
64. Cummings, T. G., Worley, C. G. Organization development & change, 9th Edition. – Cengage Learning, 2008, 772 p.
65. Deniņš, A. Intelektālā darba vadīšanas efektivitātes paaugstināšana. Latvijas Universitātes raksti. 2008. 721. sēj. Vadības zinātne, 269.-279. lpp.
66. Dravnieks A. Publiskās pārvaldes mazspēja – vai jau hroniska? jeb administratīvās kapacitātes elementi. "Jaunā pārvalde" Nr. 12 (42), 2002
67. Drucker, P.F. Management Challenges for the 21st Century. Amsterdam: Elsevier Science & Technology, 2007, 208 p.
68. Engel C. Common Assessment Framework: The State of Affairs. Eipascope Article, 2002/1 http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop2002_1_10.pdf
69. Farazmand A. Strategic Public Personnel Administration: Building and Managing Human Capital for the 21st Century. Volume 1. Greenwood Publishing Group, 2006, 524 p.
70. Fombrun, C.J., Tichy, M.M. and Devanna M. A. Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley, 1999, 485 p.
71. Frieswick K. Truth and Consequences: Why tough "360" reviews and employee ranking are gaining fans. CFO Magazine, June 1, 2001
http://www.cfo.com/article.cfm/2996206/c_3046506?f=magazine_featured
72. Goldmane G. Par ierēdņu kvalifikācijas celšanu. "Jaunā pārvalde" Nr.4(46), 2003.
73. Gratton, L., Hailey, V.H., Stiles P. Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality. Oxford University Press, 1999, 248 p.
74. Gubbins, M. C. & Garavan, T. N. Studying HRD Practitioners: A Social Capital Model. Human Resource Development Review, Vol. 4, No. 2 June 2005, pp. 189-218
75. Gumbus A. Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance. Journal of Management Education, Vol. 29 No 4, August 2005, pp. 617-630
76. Hale R. and Whitlam P. Target Setting and Goal Achievement. – London: Kogan Page Publishers, 1999. 176 p.
77. Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. Managing and measuring employee performance. Kogan Page Publishers, 2006, 245 p.

78. Heinrich C.J. Evidence-Based Policy and Performance Management: Challenges and Prospects in Two Parallel Movements. *The American Review of Public Administration*, Sep 2007; vol. 37, pp. 255 – 277
79. Heintzman R. and Marson B. People, service and trust: is there a public sector service value chain? *International Review of Administrative Sciences*, Dec 2005; vol. 71: pp. 549 – 575
80. Hendry, C. & Pettigrew, A. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1990, pp. 17-44
81. Holton, E.F.III, Yamkovenko, B. Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD? *Human Resource Development Review*, Sep 2008; vol. 7: pp. 270 – 291
82. Improving Public Sector Effectiveness. Report of the United Nations Expert Group Meeting. Convened in preparation for the 42nd session of the Commission for Social Development. Dublin, Ireland, 16-19 June 2003
http://www.un.org/esa/socdev/csd/csd42docs/improv_pub_sec%20-%20summary.pdf
83. Independent Review of Public Sector Efficiency Releasing resources to the front line Sir Peter Gershon, CBE July 2004
http://www.hm-treasury.gov.uk./media/C/A/efficiency_review120704.pdf
84. Inamdar, S. N., Kaplan, R. S., Helfrich Jones, M. L., & Menitoff, R. The balanced scorecard: A strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation. *Quality Management In Health Care*, 2000 Summer; Vol. 8 (4): pp. 21 – 39
85. International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals*, 2002,
http://www.ipma-hr.org/files/workforce_planning.pdf
86. Jensen, M.C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 2002, Volume 12, Issue 2. pp. 235-256
87. Kalniņš A. Valsts civildienesta attīstība Latvijā: problēmas un risinājumi. *Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas, IV: LU Zinātniskie raksti*, 647.sējums – Rīga: Latvijas Universitāte, 2002, 324.-338. lpp.
88. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. – Boston: Harvard Business School Press, 2004, 454 p.
89. Kaplan, R., Norton, D. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1), January/February 1992: pp.71-79.

90. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. – Boston: Harvard Business School Press, 1996, 322 p.
91. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Strategy-Focused Organization*. – Boston: Harvard Business School Press, 2001, 400 p.
92. Kenny, G. "Balanced scorecard: why it isn't working", *New Zealand Management*, 2003, Vol. 50 No.2, pp.32-34
93. Kim, P.S. How to attract and retain the best in government. *International Review of Administrative Sciences*, 74 (2008); pp. 637-652
94. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1996) , pp. 36-51
95. Knoks M. Jaunā civildienesta likuma pamatprincipi, www.vcp.gov.lv/faili/cdlv/misc/principi.htm
96. *Kompetences valsts pārvaldē*. Rīga: Valsts kanceleja, 2007
97. Kovacic A. & Pecek B. Use of Simulation in a Public Administration Process. *SIMULATION*, Dec 2007; vol. 83, pp. 851 – 861
98. Ķīlis R., Celmiņš V. un Kalniņš E. Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijas līdz 2030. gadam ziņojums par ministriju un reģionālajiem plānošanas dokumentiem. 2008.g. februāris. http://latvija2030.lv/upload/ministriju_un_reģionalo_strategiju_parskats.pdf
99. Lane, L.M., Wolf, J.F. and Colleen Woodard C. Reassessing the Human Resource Crisis in the Public Service, 1987-2002. *The American Review of Public Administration*, Vol. 33, No. 2, June 2003, pp. 123-145
100. Legge, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan, 2005, 385 p.
101. Lengnick-Hall, M., and Lengnick-Hall, C. *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, 204 p.
102. Leopold, J. *Human resources in organisations*, 2nd Edition. – Pearson Education, 2002, 297 p.
103. Levin I.M. Vision Revisited: Telling the Story of the Future. *Journal of Applied Behavioral Science*, Mar 2000; vol. 36, pp. 91 – 107
104. Martin M. and Jackson T. *Personnel practice: People and organisations*. 3rd ed. – London, CIPD Publishing, 2002, 276 p.

105. Massey A. Quality Issues in the Public Sector. *Public Policy and Administration*, July 1999, Vol. 14, No. 3, pp. 1-14
106. Matīss A. CAF modelis kvalitātes uzlabošanai valsts pārvaldē. "Jaunā pārvalde" Nr.1(43), 2003.
107. Mathews B.P., Ueno A., Kekale T., Repka M., Pereira Z.L. & Silva G. Quality training: Needs and evaluation – findings from a European survey. *Total Quality Management*, vol. 12, No.4, 2001, pp.483-490
108. McNabb, David E. *Knowledge Management in the Public Sector*. – Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc., 2006. 325 p.
109. Merholz P., Schauer B., Wilkens T., Verba D. *Subject to Change: Creating Great Products and Services for an Uncertain World*. – O'Reilly Media, 2008, 178 p.
110. Moore M.H. *Creating public value: strategic management in government*. 2nd Edition. – Cambridge: Harvard University Press, 1995, 402 p.
111. Moore M.H. *Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 1, Supplement 2000, pp. 183-204
112. Murby L., Gould S. *Effective Performance Management with the Balanced Scorecard*. Technical Report. The Chartered Institute of Management Accountants. May 2005 www.cimaglobal.com
113. Niedrīte, V. *Intelektuālo organizāciju vadīšana mainīgā vidē*. Latvijas Universitātes raksti. *Vadības zinātne*. 660. sēj., 2003, 215.-223. lpp.
114. Niven P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. – Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, 305 p.
115. Paarlberg L.E. and Perry J.L. *Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals*. *The American Review of Public Administration*, Dec 2007; vol. 37, pp. 387 - 408
116. *Par Eiropas valstu pieredzi ierēdņu kvalifikācijas paaugstināšanā*. Valsts civildienesta pārvalde, 2002, http://www.vcp.gov.lv/data/file/kvalifikācijas_celsana_ieredniem_ES.pdf
117. Pessanha, D. S. da Silva and Prochnik, V. „Practitioners' Opinions on Academics' Critics on the Balanced Scorecard (2006)”. Available at Social Science Research Network: <http://ssrn.com/abstract=1094308>
118. Pētījums „Valsts attīstības un valsts pārvaldes rādītāji”. *Noslēguma ziņojums*. Valsts kanceleja, 2007

119. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public management reform: A comparative analysis. Oxford, UK: Oxford University Press, 2004, 345 p.
120. Pont, T., Developing effective training skills. 3rd ed. – London, CIPD Publishing, 2003, 186 p.
121. Poole, M. & Mansfield, R. Managers' attitudes to Human Resource Management: Rhetoric and Reality. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds), Reassessing Human Resource Management, London: Sage, 1994, pp. 200-214
122. Ridley F.F. Civil Service and Democracy: questions in reforming the civil service in Eastern and Central Europe, Public Administration and Development, Volume 15, Issue 1, 1995, pp. 11-20
123. Roberts P.B. Analysis: The Defining Phase of Systematic Training. Advances in Developing Human Resources, Nov 2006; vol. 8: pp. 476 – 491
124. Rohm H. A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems. Perform Magazine, Volume 2, Issue 2, 2002, pp.1-8
125. Rohm H. Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success. Balanced Scorecard Institute, 2003, www.balancedscorecard.org
126. Rohm H., Halbach L. A Balancing Act: Sustaining New directions. Perform Magazine, Volume 3, Issue 2, 2002
127. Rusmanis U. Prioritātes ierēdņu apmācībā. "Jaunā pārvalde" Nr.10(16), 2000.
128. Shahin A., Mahbod M. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 No. 3, 2007, pp. 226-240
129. Sims, R.R. Human resource development: today and tomorrow. – Greenwich: Information Age Publishing, 2006, 339 p.
130. Sotirakou T. and Zeppou M. Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. Management Decision Vol. 44 No. 9, 2006, pp. 1277-1304
131. Spee, A.P. & Jarzabkowski P. Strategy tools as boundary objects. Strategic Organization. Vol 7(2), 2009, pp. 223–232
132. Stenfors, S., Tanner, L. and Haapalinna, I. Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects. Frontiers of E-Business Research, 2004, pp. 635–645
133. Sims, R.R., Human resource development: today and tomorrow. – Greenwich: Information Age Publishing, 2006, 339 p.
134. Swist J. Conducting a Training Needs Assessment www.amxi.com/amx_mi30.htm

135. Talbot C. Public Performance - towards a new model? Public Policy and Administration Volume 14 No. 3 Autumn 1999
136. The Role of Personnel Management in Training, with Particular Reference to the Identification of Training Needs. Civil Service College, Sunningdale Park, Ascot Berkshire, UK, 1997
137. Tompkins J. Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. Public Personnel Management, 2002, 31 (1), pp. 95-110
138. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. Human Resource Management, 7th Edition. Pearson Education, 2008, 882 p.
139. Tyson S. Essentials of Human Resource Management. 5th Edition – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006, 464 p.
140. Vanags, E. Valsts pārvaldes reformas ārvalstīs un Latvijā. – Rīga: Latvijas Statistika institūts, 2007, 103 lpp.
141. Van de Walle S., Van Roosbroek S., and Bouckaert G. Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline? International Review of Administrative Sciences, Mar 2008; vol. 74: pp. 47 - 64.
142. Vintiša K. Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstība. Referāts konferencē "Valsts pārvaldes aktuālās problēmas" 2004.gada 10.novembrī, Rīgā.
143. Vorončuka I. Personālvadība : teorija un prakse. – R.: Latvijas Universitāte, 2003. – 318 lpp.
144. Weiss, J. A. and Piderit, S. K. The value of mission statements in public agencies. Journal of Public Administration Research and Theory, 9, 1999, pp. 193-223
145. West, J. P. Georgia on the Mind of Radical Civil Service Reformers. Review of Public Personnel Administration, 2002, 22(2), pp. 79-93
146. Wilson C., Hagarty D. and Gauthier J. Results Using the Balanced Scorecard in the Public Sector. Journal of Corporate Real Estate. Vol.6 No.1, 2003, pp.53-63
147. Wilson, J.P. Human resource development: learning & training for individuals & organizations. – London: Kogan Page Publishers, 2005, 564 p.
148. CAF - Common Assessment Framework. European Institute of Public Administration <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=67>
149. Clark D.R. Big Dog's Performance Coaching Page www.nwlink.com/~donclark/perform/coach.html
150. Kvalitātes vadības sistēmu ieviešana uzņēmumos. SIA "Latvijas Standarts", http://www.lvs.lv/lv/edu/edu_EP.html

151. LR Centrālās statistikas pārvaldes datubāze “Iedzīvotāji un sociālie procesi”
<http://data.csb.gov.lv/DATABASE/Iedzsoc/databasetree.asp?lang=16>
152. Statistikas dati par valsts civildienestu uz 31.10.2007., LR VCP,
http://vcp.gov.lv/data/file/10_2007_statistika_ML.pdf
153. Statistikas dati par valsts civildienestu uz 31.10.2008., LR VCP,
http://www.vcp.gov.lv/data/file/10_2008_statistika_ML.pdf
154. LR Ministru kabineta sēžu materiāli <http://eportfelis.mk.gv.lv/>
155. LR Valsts kancelejas 2003.-2008.g. publiskie pārskati
<http://www.mk.gov.lv/lv/vk/gada-parskats/>
156. LR Valsts administrācijas skolas mājas lapa www.vas.gov.lv
157. LR Valsts civildienesta pārvaldes mājas lapa www.vcp.gov.lv
158. LR Valsts kancelejas mājas lapa www.mk.gov.lv/vk/
159. Nodarbinātības valsts aģentūras mājas lapa www.nva.lv
160. Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisijas mājas lapa www.sprk.gov.lv

PIELIKUMI

Eiropas Savienības dalībvalstu civildienesta sistēmu salīdzinājums

Valsts	Normatīvais regulējums	Civildienesta aptvērums
Apvienotā Karaliste	Civildienesta vadības kodekss (Civil Service Management Code)	Ierēdņi (<i>civil servants</i>) - centrālajā aparātā (ministrijas un aģentūras, arī vietējā līmenī) nodarbinātie; Valsts sektorā nodarbinātie (<i>public sector servants</i>) – darbojas uz līguma pamata - pašvaldībās nodarbinātie, mediķi, policisti. Starp dažādām nodarbināto grupām vērojamas būtiskas atšķirības. Civildienesta „komisāri” (civil service commissioners) – neatkarīgi eksperti, kas nav ierēdņi un nav padoti ministram/valdībai – seko līdzī ētikas kodeksa ievērošanai, lai amatos tiktu iecelti atbilstošākie speciālisti, izskata sūdzības
Austrija	Civildienesta ierēdņu akts (Civil Servants Act), speciālie likumi vietējā līmenī	2 veidu nodarbinātie valsts dienestā (<i>public service</i>): <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi (<i>public employee, official, civil servant</i>), kuri atrodas publiski tiesiskajās attiecībās (<i>public law</i>). Skolotāji, policisti, mediķi un tiesneši ir ierēdņi. • nodarbinātie, kuru darbību nosaka privātās tiesības (vairāk kā puse no visiem nodarbinātajiem)– ir kontraktēti, slēdz pakalpojumu līgumu, pielīdzināmi nodarbinātajiem privātajā sektorā. Daudzās jomās nav būtisku atšķirību starp ierēdņiem un darbiniekiem.
Beļģija	Konstitūcijā iekļauti civildienesta pamatprincipi; Kamu statūti (<i>Camu statute</i>), karaļa 1937.gada dekrēts, nosaka atlases, novērtēšanas un attīstīšanas procedūras.	Valsts darbinieku statuss – patstāvīgie darbinieki un līgumdarbinieki (lielākā daļa no nodarbinātajiem). Beļģijā valsts dienestā nav iekļautas ārstniecības personas, skolotāji un policisti.
Bulgārija	Valsts civildienesta likums	Valsts pārvaldē ir nodarbināti: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi (aptuveni 47%) • darbinieki, kas darbojas saskaņā ar Darba likumu.
Čehija	Valsts pārvaldē nodarbinātajiem tiek piemērotas Darba likuma normas.	2002.gadā pieņemts Civildienesta likums (<i>Civil Service Act</i>), ko pilnībā nav izdevies ieviest, līdz ar to valsts sektorā nodarbinātajiem ir tādas pašas darba tiesiskās attiecības kā privātajā sektorā. Papildu prasības ir izvirzītas ierēdņiem pašvaldībās (speciāls regulējums).

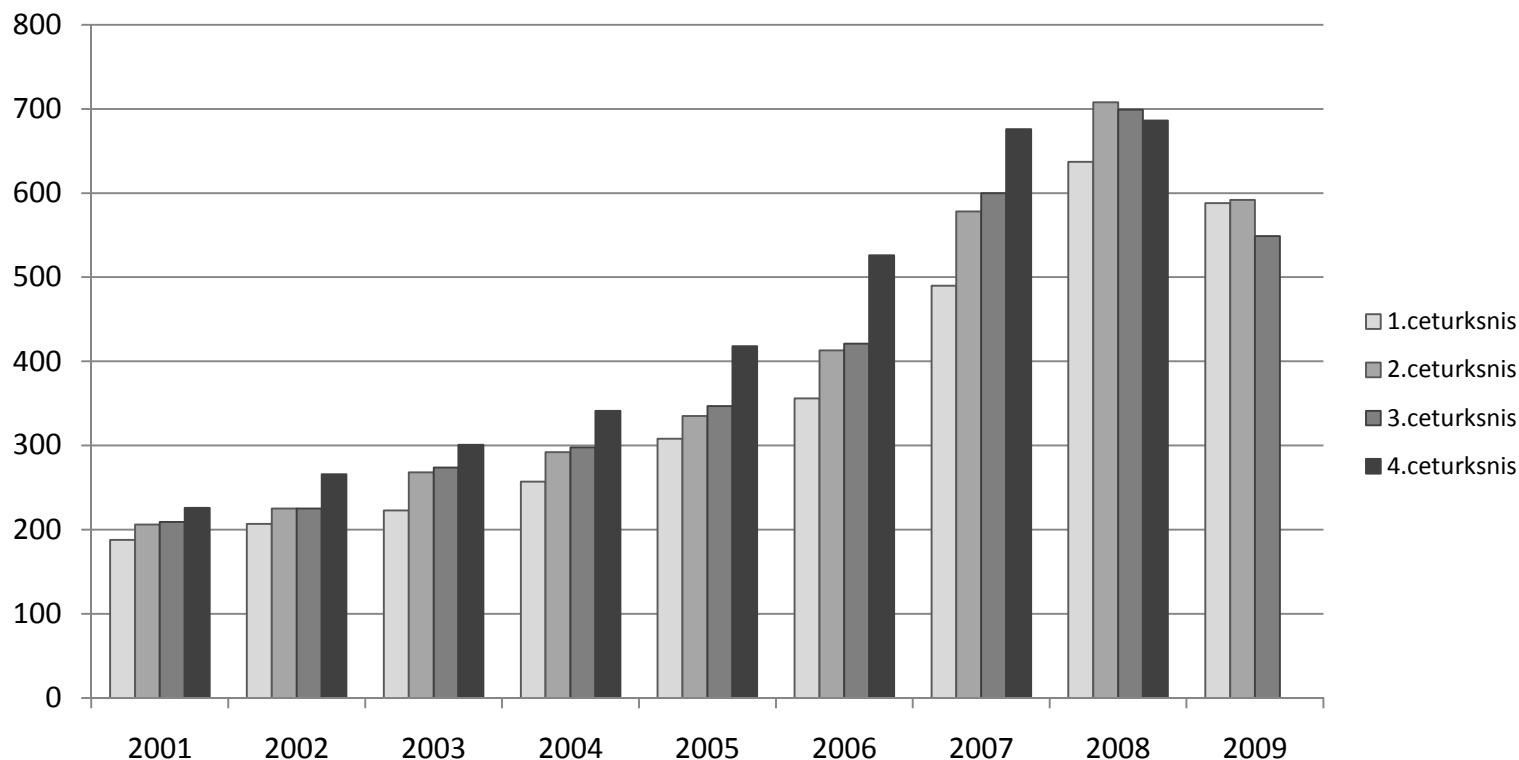
		Atsevišķu valsts ierēdņu (<i>public servants</i>) grupu – policistu, robežsargu, tiesnešu, ugunsdzēsēju darbību regulē speciālie likumi.
Dānija	Civildienesta likums	Civildienests ieviests pašvaldībās; ierēdņi ir arī ārstniecības personas, skolotāji un policisti.
Francija	Konstitūcija, Vispārējā civildienesta statūti un trīs speciālie statūti katrai ierēdņu grupai, Valsts dienesta kodekss (Public Service Code)	Civildienests dalās: <ul style="list-style-type: none"> • valsts civildienests; • juridiskais dienests; • publisko slimnīcu dienests; • civildienests vietējās pašvaldībās. Līdz ar to ārstniecības personas, pedagogi un policisti ir civildienestā. Visi valsts pārvaldē nodarbinātie nav ierēdņi. Tiesnešiem un militārajām personām ir savs regulējums.
Griekija	Civildienesta kodekss (Civil Service Code)	Valsts pārvaldē nodarbināti: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi; • darbinieki – attiecības nosaka Darba likums; • īslaicīgi nodarbinātie. Tādām valsts sektorā nodarbināto grupām kā ārstniecības personas, izglītības darbinieki, policisti ir tāds pats dienesta tiesisko attiecību regulējums kā ierēdņiem.
Igaunija	Valsts dienesta akts (Public Service Act)	2007.gada beigās Igaunijā bija 30 tūkstoši ierēdņu (<i>public servants</i>) (4.6% no valsts darbaspēka): <ul style="list-style-type: none"> • 21 tūkstotis centrālajā aparātā; • 5.5 tūkstoši – pašvaldībās; • 3,5 tūkstoši – profesionālā armija. Valsts dienests ir arī pašvaldībās. Civildienestā nav medicīnas darbinieki, skolotāji un akadēmiskais personāls. Pārējie valsts dienestā nodarbinātie darbojas uz darba līguma pamata.
Itālija	Decree n.165, March 2001	15% no valsts sektorā nodarbinātajiem ir ierēdņi (tiesneši, profesori, policisti un militārās personas, diplomāti), pārējie – darbinieki (darbību regulē privātie darba likumi, izplatītas ir kolektīvās vienošanās). Pašvaldībās ir cits darba tiesisko attiecību regulējums nekā civildienestā.
Īrija	Civildienesta akti, Valsts dienesta vadības akts (Civil Regulations Acts, Public Service Management Act)	Civildienests iedalās 2 daļās: <ul style="list-style-type: none"> • Valdības civildienests (<i>Civil Service of the Government</i>), sastāv no ierēdņiem, kas strādā ministrijās (augstākais ierēdnis – valsts sekretārs) • valsts civildienests (<i>Civil Service of the State</i>)- salīdzinoši maza daļa no civildienesta, tie ir pilnībā neatkarīgi no valdības (neatkarīgās iestādes, piemēram, Ombudsman, Courts Service of Ireland).

		Īrijas valsts pārvaldē ir arī “plašāks valsts dienests” (wider public service), iekļauj skolotājus, ārstus, policiju, armiju, vietējo pārvaldi (daļai nodarbināto ir ierēdņa statuss). To darbību regulē nozares ministrs.
Kipra	Valsts dienesta likums (Public Service Law)	Pastāv valsts dienesta attiecības . Tiesnešiem, izglītības darbiniekiem, drošības un armijas spēkiem ir savi speciālie likumi; pašvaldībās nodarbinātajiem ir savs statuss.
Lietuva	Valsts civildienesta akts (Civil Service Act)	Valsts dienestā ir 949 valsts un pašvaldību institūcijas: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi, kuru darbību regulē Civildienesta likums - karjeras ierēdņi, politiskās amatpersonas un iestāžu vadītāji; • citi ar likumu noteikti ierēdņi (diplomāti, policisti, robežsargi, aizsardzības sistēmas darbinieki) • darbinieki (darba līgumi, darbību nosaka Darba kodekss).
Luksemburga	Konstitūcija, Valsts dienesta kodekss (Public Service Code)	Luksemburgā valsts dienests (civildienests) iedalās 5 grupās: administrācija, tiesas, policija, izglītība, reliģija. Civildienests ieviests arī pašvaldībās.
Malta	Valsts dienesta vadības kodekss (Public Service Management Code)	Valsts sektorā 70% nodarbināto strādā centrālajā pārvaldē, 30% - aģentūrās. To attiecības regulē kolektīvās vienošanās līgumi.
Nīderlande	Konstitūcija; Valsts civildienesta likums (Civil Service Act)	Valsts sektorā nodarbinātie: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi (regulē publiskais likums); • darbinieki (darbību regulē privātais likums). Sistēma veidota, lai valsts sektorā nodarbināto darba tiesiskās attiecības būtiski neatšķirtos no privātā sektora regulējuma. Nīderlandē valsts civildienestā nav iekļautas ārstniecības personas, skolotāji un policisti.
Polija	Civildienesta akts (Civil Service Act); Valsts dienesta akts (Public Service Act)	Valsts civildienestā ir: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi; • civildienesta darbinieki (darba līgumi). Vietējās pašvaldībās nav ieviests civildienests.
Portugāle	Konstitūcija; Likums par valsts dienesta vispārējiem principiem (The Decree on General Principles for the Public Service)	Valsts civildienestā ir 2 nodarbināto grupas: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi; • līgumdarbinieki, kas iedalās 2 grupās: <ul style="list-style-type: none"> - līgumi, kas slēgti, balstoties uz publisko tiesību regulējuma; - līgumi, kas darbojas uz privāto tiesību pamata. Saskaņā ar konstitūciju šāda veida attiecības ir piemērojamas arī vietējā un reģionālā līmenī.
Rumānija	Valsts civildienesta likums	3 nodarbināto grupas: <ul style="list-style-type: none"> • ierēdņi; • ierēdņi ar īpašu statusu;

		<ul style="list-style-type: none"> līgumdarbinieki (Darba likums), tai skaitā ārstniecības personas un pedagogi.
Slovākija	Valsts civildienesta likums	Valsts civildienesta ierēdņi darbojas saskaņā ar Valsts civildienesta likumu, kā arī daļēji saskaņā ar Darba likuma normām. Valsts dienesta darbinieki ir nodarbināti uz privāto līgumu pamata. Policistiem, bruņotajiem spēkiem un robežsargiem ir speciāls regulējums.
Slovēnija	Valsts civildienestā nodarbināto likums (Civil Service Employee Law)	Valsts pārvaldē un pašvaldībās nodarbinātie ir publisko tiesību subjekti; lielākā daļa darbinieku tiek nodarbināti uz patstāvīgu līgumu pamata.
Somija	Konstitūcija; Valsts ierēdņu akts (State Civil Servants Act)	Valsts pārvaldē ir nodarbināti civildienesta ierēdņi (83%) un valsts sektora darbinieki . Abām grupām līdzīgi nosacījumi, attiecības regulē kolektīvās vienošanās. Policistiem ir tāds pats dienesta tiesiskais regulējums kā ierēdņiem.
Spānija	Constitution; Public Service Code	Centrālajā un pašvaldību līmenī ir vienāds dienesta tiesisko attiecību regulējums, tai skaitā attiecas arī uz policistiem un pedagogiem, bet ne ārstniecības personām.
Ungārija	Ierēdņu juridiskā statusa akts (Act on Legal Status of Civil Servants)	Ir vairākas valsts pārvaldē nodarbināto grupas, tai skaitā ierēdņi un darbinieki ; katrai grupai speciāls regulējums. Valsts civildienestā ir pašvaldības un policisti, bet nav ārstniecības personas un pedagogi.
Vācija	Vācijas pamatlikums; Valsts civildienesta likums	Valsts pārvaldē ir šādas nodarbināto grupas : <ul style="list-style-type: none"> ierēdņi – 38% (arī policisti, izglītības darbinieki); darbinieki (privātie darba līgumi). Civildienests arī pašvaldībās.
Zviedrija	Konstitūcija, Valsts nodarbinātības akts (Public Employment Act)	Nav speciāla civildienesta ierēdņa statusa, lai arī valsts pārvaldē nodarbinātie tiek saukti par ierēdņiem, tai skaitā, ārstniecības personas, policisti un pedagogi.; darba attiecības regulē kolektīvie līgumi, kas līdzīgi privāto tiesību darba attiecībām.

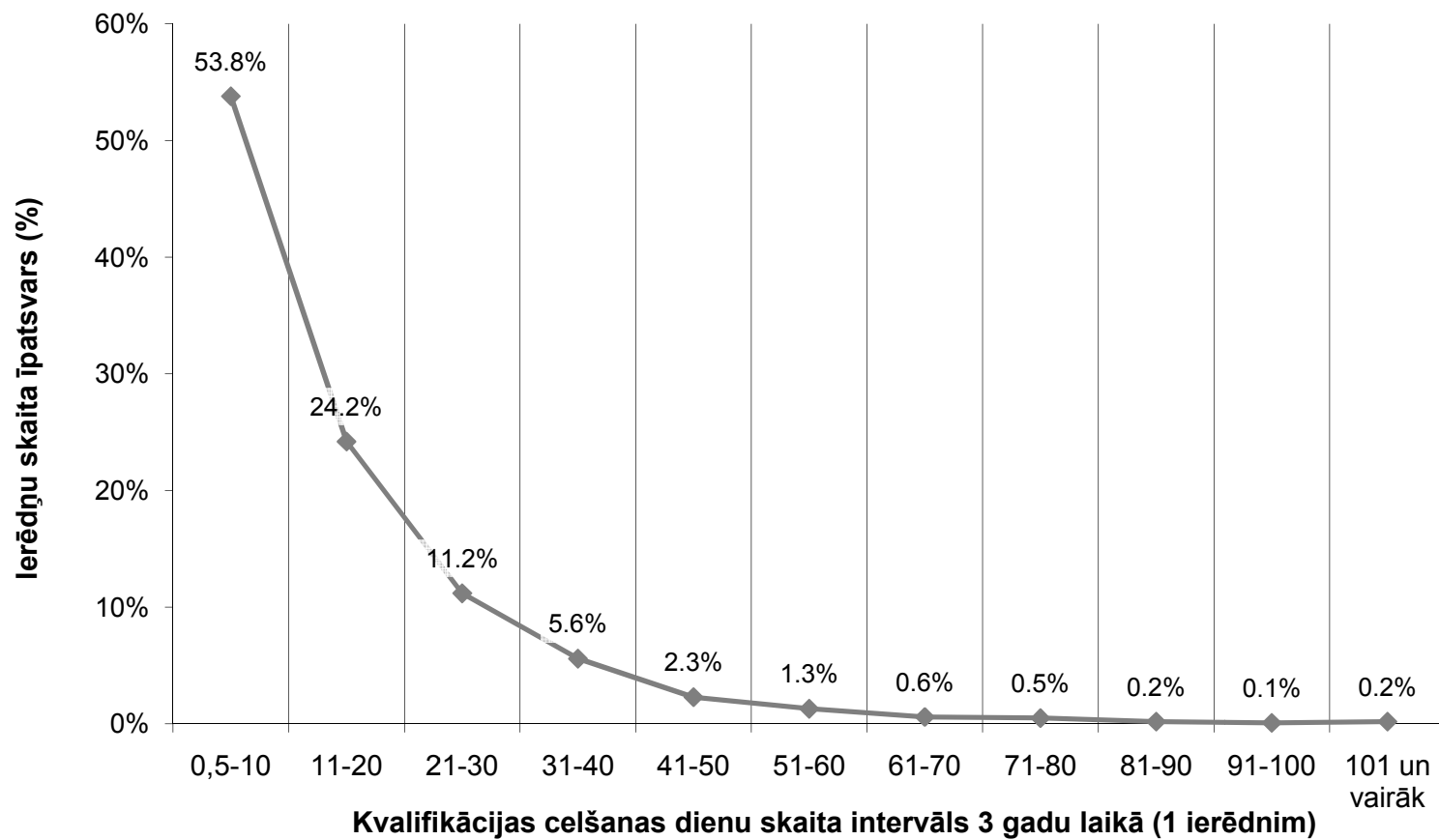
Avots: LR Valsts kanceleja. Konceptijas projekts par valsts vispārējā un specializētā civildienesta sistēmas vienkāršošanu. Izsludināts VSS 08.10.2009, prot. Nr.38 37§. Pieejams LR MK mājas lapā: <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40147499>

Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa no 2001. – 2009.g. pa ceturkšņiem (latos)
Valsts pārvalde un aizsardzība; obligātā sociālā apdrošināšana (pēc NACE 2.red.)



Avots: LR Centrālā statistikas pārvaldes datubāzes „Iedzīvotāji un sociālie procesi” <http://data.csb.gov.lv/Dialog/varval.asp?ma=06-05c&ti=6%2D5%2E+STR%C2D%C2JO%D0O+M%C7NE%D0A+VID%C7J%C2+DARBA+SAMAKSA+PA+DARB%CEBAS+VEIDIEM%2F+PA+CETURK%D0%D2IEM+%28latos%29&path=../DATABASE/Iedzsoc/%CEstermi%F2a%20statistikas%20dati/Darba%20samaksa/&lang=16>

**Valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas celšana
no 2000. – 2002.g.**



Avots: Goldmane G. Par ierēdņu kvalifikācijas celšanu. "Jaunā pārvalde" Nr.4(46), 2003.

Valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku aptaujas anketa

God./cien. kolēģi!

Vēlamies lūgt Jūsu viedokli aptaujā par valsts pārvaldes iestāžu ierēdņu un darbinieku attīstības lomu efektīvas valsts pārvaldes nodrošināšanā, kā arī par iespējām paaugstināt mācību ietekmi Jūsu personisko mērķu sasniegšanā un valsts pārvaldes iestāžu misiju izpildē.

Jūs šim pētījumam esat izvēlēts pilnīgi nejauši, un Jūsu atbildes tiks izmantotas tikai apkopotā veidā. Apkopojot aptaujas datus, tiks garantēta Jūsu anonimitāte. Vēlamies uzsvērt, ka nav pareizu un nepareizu atbilžu – mums ir svarīgi noskaidrot, ko domājat tieši Jūs!

Lūdzam atbildēt uz visiem jautājumiem, ja vien nav norādīts, ka Jums uz šo jautājumu nav jāatbild, vai arī nav minēti citi norādījumi. Lūdzam ievērot instrukciju par to, cik atbilžu varianti ir iespējami.

Vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus Jūs varat atzīmēt, ar peles taustiņu ieklikšķinot krustiņu attiecīgās atbildes lauciņā. Jautājumos, kuros lūgts novērtēt Jūsu izvēlēto atbilžu prioritāti, ar augstāko prioritāti izvēlēta varianta lauciņā ierakstiet **1**, savukārt zemākām prioritātēm – attiecīgi **2**, **3** u.t.t. Izvēloties atbildi "Cits variants", kā arī jautājumos, kuros nav minēti atbilžu varianti, norādītajā vietā ierakstiet savu atbildi.

Anketas aizpildīšana aizņems aptuveni 10 minūtes.

Aizpildīto anketu, lūdzu, saglabājiēt un nosūtiet uz e-pasta adresi **d20497@lu.lv** !

- 1. Vai Jūsu ministrijā (valsts pārvaldes iestādē) ir definēta ministrijas (iestādes) misija?**
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

1.1.	Jā	<input checked="" type="checkbox"/>	Pāriet pie 2. jautājuma
1.2.	Nē	<input type="checkbox"/>	
1.3.	Nezinu	<input type="checkbox"/>	Pāriet pie 3. jautājuma

- 2. Lūdzu, norādiet, kā Jūs ieguvāt informāciju par Jūsu ministrijas (iestādes) misiju!** (Lūdzu, ar atzīmējiet vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus!)

2.1.	Piedalījies ministrijas (iestādes) misijas izstrādes darba grupā	<input type="checkbox"/>
2.2.	Informācija ministrijas (iestādes) darbinieku sanāksmē	<input type="checkbox"/>
2.3.	Informācija no tiešā vadītāja	<input type="checkbox"/>
2.4.	Informācija no Personāla nodaļas	<input type="checkbox"/>
2.5.	Iepazinies ar to, stājoties darbā	<input checked="" type="checkbox"/>
2.6.	Patstāvīgi iepazinies ar to	<input type="checkbox"/>
2.7.	Cits variants: _____	<input type="checkbox"/>

- 3. Vai ir definēti Jūsu ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķi?**
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

3.1.	Jā	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2.	Nē	<input type="checkbox"/>
3.3.	Nezinu	<input type="checkbox"/>

- 4. Vai Jūs skaidri izprotat Jūsu ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķus un uzdevumus?** (Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

Nē, nemaz	Nē	Vairāk nē, nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Jā	Jā, pilnīgi
4.1. <input type="checkbox"/>	4.2. <input type="checkbox"/>	4.3. <input type="checkbox"/>	4.4. <input type="checkbox"/>	4.5. <input checked="" type="checkbox"/>	4.6. <input type="checkbox"/>

5. Vai Jūsu ministrijā (iestādē) ir izstrādāta ministrijas (iestādes) darbības stratēģija?
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

5.1.	Jā	<input checked="" type="checkbox"/>
5.2.	Nē	<input type="checkbox"/>
5.3.	Nezinu	<input type="checkbox"/>

6. Vai Jūs skaidri izprotat sava amata mērķus?

(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

	Nē, nemaz	Nē	Vairāk nē, nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Jā	Jā, pilnīgi
6.1.	<input type="checkbox"/>	6.2. <input type="checkbox"/>	6.3. <input type="checkbox"/>	6.4. <input type="checkbox"/>	6.5. <input type="checkbox"/>	6.6. <input checked="" type="checkbox"/>

7. Vai Jūsu amata mērķi sekmē ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) mērķu sasniegšanu?

(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

7.1.	Jā, pilnībā	<input type="checkbox"/>
7.2.	Daļēji	<input checked="" type="checkbox"/>
7.3.	Nē	<input type="checkbox"/>
7.4.	Nevaru atbildēt, jo neskaidri formulēti ministrijas (iestādes) mērķi	<input type="checkbox"/>
7.5.	Nevaru atbildēt, jo neskaidri formulēti amata mērķi	<input type="checkbox"/>

8. Vai Jūsu darba pienākumi atbilst Jūsu amata aprakstā minētajiem mērķiem?

(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

8.1.	Jā	<input checked="" type="checkbox"/>
8.2.	Nē	<input type="checkbox"/>
8.3.	Nezinu	<input type="checkbox"/>

9. Kas, Jūsprāt, Jūs kavē labi veikt darba pienākumus?

(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus!)

9.1.	Neskaidri amata mērķi	<input type="checkbox"/>
9.2.	Neskaidri darba pienākumi	<input type="checkbox"/>
9.3.	Darbam nepieciešamās informācijas trūkums	<input checked="" type="checkbox"/>
9.4.	Zināšanu trūkums	<input type="checkbox"/>
9.5.	Motivācijas trūkums	<input checked="" type="checkbox"/>
9.6.	Cits variants: _____	<input type="checkbox"/>

10. Cik lielā mērā Jūs esat informēts/-a par lēmumiem, kuri tiek pieņemti ministrijā (iestādē)?

(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

10.1.	Esmu informēts/-a tikai par lēmumiem, pie kuriem strādāju	<input type="checkbox"/>
10.2.	Esmu informēts/-a par lēmumiem, kuri ietilpst manā kompetences sfērā	<input checked="" type="checkbox"/>
10.3.	Esmu informēts/-a par praktiski visiem ministrijā (iestādē) pieņemtajiem lēmumiem	<input type="checkbox"/>

11. Vai Jūs piekrītat lēmumiem, kuri tiek pieņemti ministrijā (iestādē)?

(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

	Nekad	Nē	Biežāk nē, nekā jā	Biežāk jā, nekā nē	Jā	Vienmēr
11.1.	<input type="checkbox"/>	11.2. <input type="checkbox"/>	11.3. <input type="checkbox"/>	11.4. <input type="checkbox"/>	11.5. <input checked="" type="checkbox"/>	11.6. <input type="checkbox"/>

12. Kādas ir Jūsu reālās iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu?
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

Niecīgas	Mazas	Nelielas	Iespējas ir	Pietiekamas	Ļoti lielas
12.1. <input checked="" type="checkbox"/>	12.2. <input type="checkbox"/>	12.3. <input type="checkbox"/>	12.4. <input type="checkbox"/>	12.5. <input type="checkbox"/>	12.6. <input type="checkbox"/>

13. Vai Jūs apmierina Jūsu iespējas ietekmēt ministrijā (iestādē) pieņemto lēmumu saturu?
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

Nekad	Nē	Biežāk nē, nekā jā	Biežāk jā, nekā nē	Jā	Vienmēr
13.1. <input type="checkbox"/>	13.2. <input checked="" type="checkbox"/>	13.3. <input type="checkbox"/>	13.4. <input type="checkbox"/>	13.5. <input type="checkbox"/>	13.6. <input type="checkbox"/>

14. Vai Jūs apmierina pašreizējos apstākļos nodrošinātā iespēja izteikt savas domas un uzskatus profesionālajos un darba organizācijas jautājumos?
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

Pilnīgi neapmierina	Nē	Vairāk nē, nekā jā	Vairāk jā, nekā nē	Jā	Pilnīgi apmierina
14.1. <input type="checkbox"/>	14.2. <input type="checkbox"/>	14.3. <input type="checkbox"/>	14.4. <input type="checkbox"/>	14.5. <input checked="" type="checkbox"/>	14.6. <input type="checkbox"/>

15. Kādas ir Jūsu iespējas pilnveidot sevi nepieciešamajās jomās ministrijas (iestādes) vai Valsts administrācijas skolas organizētajosursos un apmācībās?
(Lūdzu, ar atzīmējiet, Jūsaprāt, vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus!)

15.1. Iespējas ir atkarīgas no manas iniciatīvas	<input checked="" type="checkbox"/>
15.2. Iespējas ir atkarīgas no mana tiešā vadītāja	<input type="checkbox"/>
15.3. Iespējas ir atkarīgas no Personāla nodaļas	<input type="checkbox"/>
15.4. Mācības ir tikai "izredzētajiem"	<input type="checkbox"/>
15.5. Iespējas ir atkarīgas no ministrijas (iestādes) budžeta iespējām	<input type="checkbox"/>
15.6. Cits variants: _____	<input type="checkbox"/>

16. Kādā veidā tiek noteiktas Jūsu mācību vajadzības?
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus!)

16.1. Pārrunājot mācību vajadzības ar tiešo vadītāju	<input checked="" type="checkbox"/>
16.2. Ar darbinieku aptauju palīdzību	<input type="checkbox"/>
16.3. Saskaņā ar darba novērtēšanas rezultātiem	<input type="checkbox"/>
16.4. Saskaņā ar jauniem darba pienākumiem	<input type="checkbox"/>
16.5. Saskaņā ar jaunām darba procedūrām	<input type="checkbox"/>
16.6. Saskaņā ar Jūsu personiskās karjeras plānu ministrijā (iestādē)	<input type="checkbox"/>
16.7. Cits variants: _____	<input type="checkbox"/>

17. Cik lielā mērā mācībās iegūtās zināšanas un prasmes Jūs pielietojat darbā?
(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

0%	20%	40%	60%	80%	100%
17.1. <input type="checkbox"/>	17.2. <input type="checkbox"/>	17.3. <input type="checkbox"/>	17.4. <input type="checkbox"/>	17.5. <input checked="" type="checkbox"/>	17.6. <input type="checkbox"/>

18. Vai mācības veicināja Jūsu karjeras attīstību?*(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)*

18.1.	Jā, jau šobrīd	<input checked="" type="checkbox"/>
18.2.	Vēl nē, bet perspektīvā iespaidos (šajā ministrijā (iestādē))	<input type="checkbox"/>
18.3.	Vēl nē, bet perspektīvā iespaidos (bet ne šajā ministrijā (iestādē))	<input type="checkbox"/>
18.4.	Domāju, ka nē	<input type="checkbox"/>

19. Vai Jūsu pašreiz ieņemamais amats šajā ministrijā (iestādē) ir pirmais?*(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)*

19.1.	Jā	<input type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 20. jautājuma</i>
19.2.	Nē	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 21. jautājuma</i>

20. Vai Jūsu iepriekšējā darba vieta bija saistīta ar valsts pārvaldi?*(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)*

20.1.	Jā	<input type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 21. jautājuma</i>
20.2.	Nē	<input type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 22. jautājuma</i>

21. Kāds bija Jūsu iepriekšējais amats ministrijā vai valsts pārvaldes iestādē?*(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)*

21.1.	Zemāks nekā pašreizējais	<input checked="" type="checkbox"/>
21.2.	Līdzvērtīgs pašreizējam	<input type="checkbox"/>
21.3.	Augstāks nekā pašreizējais	<input type="checkbox"/>

22. Kā Jūs vērtējat Jūsu nākotnes perspektīvas?*(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)*

22.1.	Spēšu attīstīties un veidot karjeru valsts pārvaldē	<input type="checkbox"/>
22.2.	Kādreiz varētu zaudēt darbu ministrijā (iestādē)	<input type="checkbox"/>
22.3.	Mans darbs būs atkarīgs no politiskās vadības maiņas	<input type="checkbox"/>
22.4.	Šobrīd par to nedomāju	<input checked="" type="checkbox"/>

23. Ar ko Jūs saistāt savu turpmāko karjeru?*(Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)*

23.1.	Ar šo ministriju (iestādi)	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 25. jautājuma</i>
23.2.	Ar citu valsts pārvaldes iestādi	<input type="checkbox"/>	
23.3.	Ar politiku	<input type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 24. jautājuma</i>
23.4.	Ar privāto sektoru	<input type="checkbox"/>	
23.5.	Šobrīd par to nedomāju	<input type="checkbox"/>	<i>Pāriet pie 25. jautājuma</i>

24. Lūdzu, nosauciet, Jūsaprāt, būtiskākos iemeslus, kādēļ nevēlaties savu turpmāko karjeru saistīt ar valsts pārvaldi?

(Izvēlieties vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus un novērtējiet to prioritāti, Jūsu izvēlētajā varianta lauciņā ierakstot 1 augstākajai prioritātei un attiecīgi 2, 3 u.t.t. zemākām prioritātēm!)

24.1. Neinteresants darbs	<input type="checkbox"/>
24.2. Nerodu piepildījumu	<input checked="" type="checkbox"/>
24.3. Nav izaugsmes iespēju	<input checked="" type="checkbox"/>
24.4. Darbam nav prestiža	<input type="checkbox"/>
24.5. Neadekvāts atalgojums	<input checked="" type="checkbox"/>
24.6. Neapmierinoši darba apstākļi	<input type="checkbox"/>
24.7. Nelabvēlīga atmosfēra starp kolēģiem	<input type="checkbox"/>
24.8. Trūkst pārliecības par darba stabilitāti nākotnē	<input type="checkbox"/>
24.9. Cits variants: _____	<input type="checkbox"/>

25. Kas Jūs saista ministrijā (valsts pārvaldes iestādē)?

(Lūdzu, izvēlieties vienu vai vairākus piemērotākos atbilžu variantus un novērtējiet to prioritāti, Jūsu izvēlētajā varianta lauciņā ierakstot 1 augstākajai prioritātei un attiecīgi 2, 3 u.t.t. zemākām prioritātēm!)

25.1. Darba prestižs	<input type="checkbox"/>
25.2. Radošs darbs	<input type="checkbox"/>
25.3. Darba pieredze	<input checked="" type="checkbox"/>
25.4. Precīzs, reglamentēts darbs	<input type="checkbox"/>
25.5. Labas iespējas turpmākai karjeras izaugsmei	<input type="checkbox"/>
25.6. Labs atalgojums	<input type="checkbox"/>
25.7. Darbs bezdarba apstākļos	<input type="checkbox"/>
25.8. Sociālās garantijas	<input checked="" type="checkbox"/>
25.9. Cits variants: _____	<input type="checkbox"/>

26. Kāda ir Jūsu izglītība? (Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu un norādiet augstāko pabeigto izglītības līmeni!)

26.1. Vidējā izglītība	<input type="checkbox"/>
26.2. Pirmā līmeņa (koledžas) augstākā izglītība	<input type="checkbox"/>
26.3. Bakalaura (akadēmiskais) grāds	<input checked="" type="checkbox"/>
26.4. Profesionālais bakalaura grāds	<input type="checkbox"/>
26.5. Profesionālā augstākā izglītība	<input type="checkbox"/>
26.6. Maģistra (akadēmiskais) grāds	<input type="checkbox"/>
26.7. Profesionālais maģistra grāds	<input type="checkbox"/>
26.8. Doktora grāds	<input type="checkbox"/>

27. Vai Jūs šobrīd studējat augstākās izglītības programmā, maģistrantūrā vai doktorantūrā? (Lūdzu, ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

27.1. Jā	<input type="checkbox"/>
27.2. Nē	<input checked="" type="checkbox"/>

28. Cik gadus Jūs strādājat valsts pārvaldes institūcijās?

29. Lūdzu, atzīmējiet Jūsu amata grupu!

(Ar atzīmējiet vienu atbildes variantu!)

29.1.	Valsts sekretārs/-e, iestādes vadītājs/-a u.tml.	<input type="checkbox"/>
29.2.	Valsts sekretāra/-es vietnieks/-ce, iestādes vadītāja/-as vietnieks/-ce, departamenta direktors/-e u.tml.	<input type="checkbox"/>
29.3.	Departamenta direktora/-es vietnieks/-ce, nodaļas vadītājs/-a, nodaļas vadītāja/-as vietnieks/-ce u.tml.	<input type="checkbox"/>
29.4.	Vecākais/-ā referents/-e, referents/-e, pārvaldes referents/-e, lietvedis/-e u.tml.	<input checked="" type="checkbox"/>

30. Jūsu dzimums?

30.1.	Sieviete	<input checked="" type="checkbox"/>
30.2.	Vīrietis	<input type="checkbox"/>

31. Lūdzu, atzīmējiet Jūsu vecuma grupu!

31.1.	Līdz 20 g.	<input type="checkbox"/>
31.2.	No 21 līdz 30 g.	<input checked="" type="checkbox"/>
31.3.	No 31 līdz 40 g.	<input type="checkbox"/>
31.4.	No 41 līdz 50 g.	<input type="checkbox"/>
31.5.	No 51 līdz 60 g.	<input type="checkbox"/>
31.6.	Virs 60 g.	<input type="checkbox"/>

32. Jūsu ministrijas (valsts pārvaldes iestādes) nosaukums:

Lūdzu, saglabājiet aizpildīto anketu un nosūtiet to uz e-pasta adresi **d20497@lu.lv** !

Paldies par atsaucību!

Valsts pārvaldes iestāžu, kurās ieviests valsts civildienests, saraksts ar ierēdņu amatu un faktiski nodarbināto ierēdņu skaitu (vispārējā un specializētajā valsts civildienestā) un darbinieku amatu un faktiski nodarbināto darbinieku skaitu uz 31.10.2007.

	Min	Iestāde un teritoriālā struktūrvienība	Ierēdņu AMATU skaits		Ierēdņu amatu skaits kopā	FAKTISKAIS ierēdņu skaits		Faktiskais ierēdņu skaits kopā	Darbinieku amatu skaits	Darbinieku skaits
			Vispārējā civildienestā	Specializētajā civildienestā		Vispārējā civildienestā	Specializētajā civildienestā			
1	AIM	Aizsardzības ministrija	157		157	157		157	97	97
2	AIM	Aizsardzības īpašumu valsts aģentūra	66		66	53		53	300	250
3	AIM	Valsts aģentūra "Latvijas ģeotelpiskās informācijas aģentūra"	16		16	14		14	331	311
4	AIM	Valsts aģentūra "Tēvijas sargs"	7		7	5		5	23	24
		kopā AIM sistēmā	246	0	246	229	0	229	751	682
5	AM	Ārlietu ministrija		562	562		522	522	178	170
		kopā AM sistēmā	0	562	562	0	522	522	178	170
6	BM	Bēmu un ģimenes lietu ministrija	47		47	37		37	51	46
7	BM	Valsts bēmu tiesību aizsardzības inspekcija	34		34	26		26	25	28
8	BM	Uzturīdzekļu garantiju fonda administrācija	21		21	21		21	14	15
9	BM	Valsts aģentūra "Jaunatnes starptautisko programmu aģentūra**"	7		7	2		2	11	5
		kopā BM sistēmā	109	0	109	86	0	86	101	94
10	EM	Ekonomikas ministrija	177		177	164		164	76	71
11	EM	Centrālā statistikas pārvalde	240		240	234		234	369	342
12	EM	Konkurences padome	41		41	41		41	14	14
13	EM	Patērētāju tiesību aizsardzības centrs	67		67	66		66	31	28
14	EM	Valsts būvinspekcija	28		28	26		26	8	8
15	EM	Valsts energoinspekcija	10		10	0		0	2	0
16	EM	Valsts aģentūra "Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra"	90		90	80		80	140	123
17	EM	Valsts aģentūra "Latvijas Nacionālais akreditācijas birojs"	14		14	13		13	5	4
18	EM	Valsts aģentūra „Latvijas Nacionālais metroloģijas centrs"	4		4	4		4	32	28
19	EM	Valsts aģentūra "Mājokļu aģentūra"	15		15	15		15	67	58
20	EM	Tūrisma attīstības valsts aģentūra	6		6	6		6	27	26
		kopā EM sistēmā	692	0	692	649	0	649	771	702
21	FM	Finanšu ministrija	317		317	282		282	126	114
22	FM	Iepirkumu uzraudzības birojs	28		28	26		26	19	15
23	FM	Izložu un azartspēļu uzraudzības inspekcija	33		33	30		30	3	2
24	FM	Valsts ieņēmumu dienests		4411	4411		4148	4148	1077,5	1018
25	FM	Valsts kase	249		249	231		231	28	22
26	FM	Valsts probes uzraudzības inspekcija	8		8	8		8	20	19
27	FM	Centrālā finanšu un līgumu aģentūra	154		154	134		134	37	26
		kopā FM sistēmā	789	4411	5200	711	4148	4859	1310,5	1216
28	IEM	Iekšlietu ministrija	114		114	99		99	82	76
29	IEM	PMLP Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde	238		238	171		171	441	399
30	IEM	Iekšlietu īpašumu valsts aģentūra	16		16	12		12	162	146
31	IEM	Valsts aģentūra "Iekšlietu ministrijas sporta centrs"	3		3	3		3	24	23
32	IEM	Iekšlietu ministrijas veselības un sociālo lietu valsts aģentūra	13		13	13		13	5	4
33	IEM	Valsts aģentūra "Materiālās rezerves"	35		35	29		29	79	69
		kopā IEM sistēmā	419	0	419	327	0	327	793	717
34	IUMEPL	Īpašo uzdevumu ministra elektroniskās pārvaldes lietās sekretariāts	35		35	28		28	57	45
35	IUMEPL	Elektronisko iepirkumu valsts aģentūra	5		5	5		5	20	15
		kopā IUMEPL sistēmā	40	0	40	33	0	33	77	60
36	IUMSIL	Īpašu uzdevumu ministra sabiedrības integrācijas lietās sekretariāts	32		32	30		30	21	19
		kopā IUMSIL sistēmā	32	0	32	30	0	30	21	19
37	IZM	Izglītības un zinātnes ministrija	204		204	166		166	76	78
38	IZM	Izglītības satura un eksaminācijas centrs	55		55	47		47	26	24
39	IZM	Izglītības valsts inspekcija	38		38	34		34	14	13
40	IZM	Profesionālās izglītības administrācija	25		25	23		23	9	9
41	IZM	Sporta pārvalde	13		13	12		12	22	19
42	IZM	Studiju fonds	12		12	11		11	0	0
43	IZM	Valsts jaunatnes iniciatīvu centrs	8		8	9		9	31	28
44	IZM	Valsts speciālās izglītības centrs	7		7	2		2	11	4
45	IZM	Valsts izglītības attīstības aģentūra	44		44	38		38	26	26
		kopā IZM sistēmā	406	0	406	342	0	342	215	201
46	KM	Kultūras ministrija	84		84	72		72	44	40
47	KM	Muzeju valsts pārvalde	5		5	5		5	4	4
48	KM	Valsts arhīvu sistēmas iestādes	240		240	221		221	467	417
49	KM	Valsts kultūras un pieminekļu aizsardzības inspekcija	55		55	55		55	75	74

	Min	Iestāde un teritoriālā struktūrvienība	Ierēdņu AMATU skaits		Ierēdņu amatu skaits kopā	FAKTISKAIS ierēdņu skaits		Faktiskais ierēdņu skaits kopā	Darbinieku amatu skaits	Darbinieku skaits
			Vispārējā civildienestā	Specializētāajā civildienestā		Vispārējā civildienestā	Specializētajā civildienestā			
50	KM	Valsts kultūrizglītības centrs	6		6	6		6	6	5
51	KM	Valsts aģentūra "Jaunie "Trīs brāļi""	3		3	3		3	27	25
52	KM	Valsts aģentūra "Nacionālais kino centrs"	5		5	5		5	23	21
53	KM	Valsts aģentūra "Tautas mākslas centrs"	4		4	4		4	21	21
	KM	kopā KM sistēmā	402	0	402	371	0	371	667	607
54	LM	Labklājības ministrija	135		135	129		129	50	47
55	LM	Sociālo pakalpojumu pārvalde	37		37	37		37	18	17
56	LM	Valsts darba inspekcija	180		180	175		175	47	36
57	LM	Veselības un darbspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija	24		24	24		24	330	248
58	LM	Nodarbinātības valsts aģentūra	534		534	504		504	242	233
59	LM	Valsts aģentūra "Sociālās integrācijas centrs"	17		17	15		15	259	252
60	LM	Valsts aģentūra "Tehnisko palīgīdzekļu centrs"	7		7	7		7	47	39
61	LM	Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra	801		801	808		808	472,3	466
	LM	kopā LM sistēmā	1735	0	1735	1699	0	1699	1465,3	1338
62	MK	Valsts kanceleja	124		124	119		119	45	44
63	MK	Valsts administrācijas skola	10		10	9		9	5	5
64	MK	Valsts aģentūra "Eiropas Savienības informācijas aģentūra"	3		3	3		3	9	8
	MK	kopā MK sistēmā	137	0	137	131	0	131	59	57
65	RAPLM	Reģionālās attīstības un pašvaldību lietu ministrija	131		131	104		104	32	34
66	RAPLM	Valsts reģionālās attīstības aģentūra VA	52		52	45		45	29	29
	RAPLM	kopā RAPLM sistēmā	183	0	183	149	0	149	61	63
67	SAM	Satiksmes ministrija	139		139	131		131	40	43
68	SAM	Valsts dzelzceļa administrācija	11		11	8		8	1	1
69	SAM	Valsts dzelzceļa tehniskā inspekcija	20		20	16		16	2	1
70	SAM	Autotransporta inspekcija	44		44	43		43	16	16
71	SAM	Transporta nelaimes gadījumu un incidentu izmeklēšanas birojs	7		7	6		6	1	1
72	SAM	Valsts aģentūra "Civīlās aviācijas aģentūra***"			0	0		0		
	SAM	kopā SAM sistēmā	221	0	221	204	0	204	60	62
73	TM	Tieslietu ministrija	179		179	155		155	93	87
74	TM	Datu valsts inspekcija	18		18	11		11	7	7
75	TM	Juridiskās palīdzības administrācija	23		23	18		18	24	25
76	TM	Naturalizācijas pārvalde	107		107	92		92	37	34
77	TM	Reliģisko lietu pārvalde	3		3	2		2	5	5
78	TM	Tiesu administrācija	31		31	29		29	74	67
79	TM	Uzņēmumu reģistrs	80		80	74		74	102	105
80	TM	Valsts probācijas dienests	456		456	399		399	66	57
81	TM	Valsts tiesu ekspertīžu birojs		43	43		35	35	15	14
82	TM	Valsts valodas centrs	20		20	19		19	5	5
83	TM	Valsts zemes dienests	134		134	133		133	1391	1427
84	TM	Valsts aģentūra "Maksātspējas administrācija"	47		47	47		47	15	16
	TM	kopā TM sistēmā	1098	43	1141	979	35	1014	1834	1849
85	VCP	Valsts civildienesta pārvalde	13		13	13		13	7	7
	VCP	kopā VCP	13	0	13	13	0	13	7	7
86	VIDM	Vides ministrija	137		137	122		122	76	74
87	VIDM	Dabas aizsardzības pārvalde	9		9	9		9	9	10
88	VIDM	Gaujas nacionālā parka administrācija	31		31	29		29	55	53
89	VIDM	Ķemeru nacionālā parka administrācija	9		9	7		7	18	19
90	VIDM	Rāznas nacionālā parka administrācija	6		6	6		6	2	2
91	VIDM	Latvijas vides aizsardzības fonda administrācija	2		2	2		2	72	18
92	VIDM	Radiācijas drošības centrs	10		10	7		7	24	21
93	VIDM	Slīteres nacionālā parka administrācija	9		9	8		8	19	16
94	VIDM	Teiču dabas rezervāta administrācija	10		10	10		10	12	11
95	VIDM	VVD Valsts vides dienests	340		340	285		285	178	153
96	VIDM	Vides pārraudzības valsts birojs	19		19	19		19	13	10
97	VIDM	Ziemeļvidzemes biosfēras rezervāta administrācija	6		6	4		4	7	7
	VIDM	kopā VIDM sistēmā	588	0	588	508	0	508	485	394
98	VM	Veselības ministrija*	131		131	89		89	38	32
99	VM	Veselības inspekcija	207		207	142		142	74	51
100	VM	Valsts aģentūra "Latvijas Infektoloģijas centrs"	1		1	1		1	476	428
101	VM	Valsts aģentūra "Sabiedrības veselības aģentūra"	34		34	32		32	581	521
102	VM	Sporta medicīnas valsts aģentūra	7		7	7		7	75	73
103	VM	Tuberkulozes un plaušu slimību valsts aģentūra	4		4	4		4	991	858
104	VM	Veselības obligātās apdrošināšanas valsts aģentūra	160		160	149		149	185	181
105	VM	Veselības statistikas un medicīnas tehnoloģiju valsts aģentūra	29		29	24		24	75	61
106	VM	Zāļu cenu valsts aģentūra	18		18	17		17	10	5
107	VM	Zāļu valsts aģentūra	69		69	58		58	88	78

	Min	Iestāde un teritoriālā struktūrvienība	Ierēdņu AMATU skaits		Ierēdņu amatu skaits kopā	FAKTISKAIS ierēdņu skaits		Faktiskais ierēdņu skaits kopā	Darbinieku amatu skaits	Darbinieku skaits
			Vispārējā civildienestā	Specializētajā civildienestā		Vispārējā civildienestā	Specializētajā civildienestā			
	VM	kopā VM sistēmā	660	0	660	523	0	523	2593	2288
108	ZM	Zemkopības ministrija	259		259	225		225	47	51
109	ZM	Ciltsdarba valsts inspekcija	41		41	36		36	5	4
110	ZM	LAD Lauku atbalsta dienests	860		860	820	0	820	465	406
111	ZM	PVD Pārtikas un veterinārais dienests	621		621	545	0	545	705	636
112	ZM	Valsts augu aizsardzības dienests	173		173	146		146	62	58
113	ZM	Valsts zivsaimniecības pārvalde	22		22	14		14	12	10
114	ZM	VMD Valsts meža dienests	1252		1252	1137		1137	431	367
115	ZM	Valsts aģentūra "Lauksaimniecības datu centrs"	21		21	21		21	84	79
116	ZM	Valsts aģentūra "Valsts tehniskās uzraudzības aģentūra"	67		67	64		64	12	8
	ZM	kopā	3316	0	3316	3008	0	3008	1823	1619
		pavisam kopā:	11086	5016	16102	9992	4705	14697	13272	12145

* iepriekšējā mēneša dati

** iestāde datus nav iesniegusi

Avots: LR Valsts civildienesta pārvaldes Analīzes departaments