

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
SOCIĀLO ZINĀTŅU FAKULTĀTE
POLITIKAS ZINĀTNES NODAĻA

**CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBAS PRAKSE LATVIJAS
PAŠVALDĪBĀS**

BAKALAURA DARBS

Autore: Diāna Kvasova

Studenta apliecības Nr.: dk13040

Darba vadītāja: Asociētā profesore Dr.sc.pol. Iveta Reinholde

RĪGA 2016

ANOTĀCIJA

Bakalaura darba temats ir “Cilvēkresursu attīstības prakse Latvijas pašvaldībās”. Izpētes jautājums ir : kā Latvijas pašvaldībās notiek darbinieku rekrutācijas un kompetenču attīstīšanas process un kādas metodes pašvaldības šī mērķa sasniegšanai izmanto?

Pētījuma mērķis ir noskaidrot, kā dažādās Latvijas pašvaldībās notiek darbinieku rekrutācijas un prasmju, zināšanu un kompetenču attīstīšanas process, kādas metodes un instrumentus pašvaldības šī mērķa sasniegšanai izmanto.

Lai sasniegtu mērķi, darbā tiks izmantota gadījumu analīze un veiktas ekspertintervijas pašvaldībās un pašvaldību darbinieku aptauja, lai varētu salīdzināt pašvaldību darbinieku un ekspertu viedokli par cilvēkresursu attīstību pašvaldībās.

Atslēgvārdi : rekrutācija, pašvaldība, cilvēkresursi, darbinieki.

ANNOTATION

Theme of the bachelor thesis is “Practice of HRD in Latvia municipalities”. Research question – how the process of employee recruitment and HRD is happening in Latvia municipalities and which methods municipalities use to achieve the objective?

The aim of this research is to find out how in different Latvia municipalities are recruiting employees and how these municipalities are developing skills, knowledge and competences for they employees. Which methods and instruments they are using to achieve this objective.

In order to get an answer to research question, author used case analysis and expert interviews and survey of employees from municipalities to compare employees and expert viewpoint about HRD.

Key words : recruitment, municipality, human resources, employees.

SATURS

Anotācija.....	2
Annotation	3
Apzīmējumu saraksts.....	5
Ievads	6
1. Pašvaldība	8
1.2. Eiropas Vietējo pašvaldību harta	9
1.3. Valsts pārvaldes cilvēkresursi.....	12
2. Darbinieku rekrutēšana	14
2.1. Civildienests.....	18
3. Mācību iespējas	20
3.1. Valsts administrācijas skola.....	20
3.2. Latvijas pašvaldību mācību centrs	21
3.3. Prakses nozīme darbinieku rekrutēšanā.....	22
4. Rekrutācijas modeļi un metodes.....	25
4.1. E-rekrutēšana	29
5. Personāla attīstības sistēma	31
5.1. Cilvēkresursu plānošana	34
5.2. Viļānu pašvaldība	35
5.3. Saulkrastu pašvaldība.....	36
5.4. Rēzeknes pašvaldība	36
6. Metodoloģijas apraksts.....	38
7. Cilvēkresursu attīstība Latvijas pašvaldībās.....	39
7.1. Viļānu pašvaldības gadījums	39
7.2. Saulkrastu pašvaldības gadījums	42
7.3. Rēzeknes pašvaldības gadījums.....	45
7.4. Pētāmo pašvaldību gadījumu kopsavilkums.....	47
7.5. Pašvaldību cilvēkresursu attīstība no darbinieku skatu punkta	49
Secinājumi	55
Izmantotie informācijas avoti	57
Pielikumi.....	61

APZĪMĒJUMU SARAKSTS

LPMC – Latvijas Pašvaldību mācību centrs;

MK – Ministru kabinets;

ES – Eiropas savienība;

CV – Curriculum Vitae;

LDDK – Latvijas Darba devēju konfederācija;

IEVADS

Darba temats – “ Cilvēkresursu attīstības prakse Latvijas pašvaldībās” tika izvēlēts, jo mūsdienu valsts pārvaldes viena no galvenajām sastāvdaļām ir tieši pašvaldības. Temats tika izvēlēts arī tādēļ, ka pēdējo gadu laikā pašvaldību loma valsts pārvaldē tiek īpaši izcelta, to ietekmēja arī teritoriālā reforma, kas tika īstenota 2009. gadā, kad Latvijas pašvaldības tika apvienotas lielākās vienībās - novados.

Tēmas aktualitāti vairo arī tas, ka strauji attīstoties šī gadsimta tehnoloģijām un iespējām, valsts pārvaldei, šajā gadījumā pašvaldībām, ir nepieciešami kvalificētāki un pieredzējušāki darbinieki, kas spētu izmantot visus pieejamos resursus pēc iespējas efektīvākai pašvaldību darbības nodrošināšanai.

Pētījuma problēma – ņemot vērā, to, ka pašvaldības Latvijā pašas var noteikt kā rekrutēt darbiniekus tajās, kā arī dažādos veidos virzīt vai nevirzīt cilvēkresursu attīstību pašvaldībās, līdz ar ko problēma rodas aspektā, ka šobrīd Latvijā ir daudz pašvaldību un tās visas nav iespējams apzināt. Tieši šī iemesla dēļ tika izvēlētas trīs Latvijas pašvaldības no kurām viena ir Republikas nozīmes pašvaldība.

Tā, kā Latvijas pašvaldības ir visai dažādas, tad svarīgi ir izpētīt kas tās vieno vai atšķir tieši cilvēkresursu attīstības jomā un kā cilvēkresursu attīstība konkrētās Latvijas pašvaldībās tiek īstenota un realizēta. Izpētot šo situāciju dažādās Latvijas pašvaldībās varēs secināt, kas ir galvenie punkti vai kritēriji veicot darbinieku rekrutēšanu un cilvēkresursu attīstību.

Pētījuma mērķis ir noskaidrot, kā dažādās Latvijas pašvaldībās notiek darbinieku rekrutācijas un prasmju, zināšanu un kompetenču attīstīšanas process, kādas metodes un instrumentus pašvaldības šī mērķa sasniegšanai izmanto.

Pētījuma objekts ir trīs Latvijas pašvaldības – Viļānu pašvaldība, Saulkrastu pašvaldība un Rēzeknes pašvaldība.

Kā arī pētījumā tika izvirzīts arī izpētes jautājums – kā Latvijas pašvaldībās notiek darbinieku rekrutācijas un kompetenču attīstīšanas process un kādas metodes pašvaldības šī mērķa sasniegšanai izmanto.

Pētījuma veikšanai tikai izvirzīti arī darba uzdevumi :

- ar teorētiskās literatūras palīdzību izprast, kas ir cilvēkresursu attīstība un darbinieku rekrutācija;
- ar teorētiskās literatūras palīdzību izprast kādas darbinieku rekrutācijas metodes un modeļi pastāv;
- apskatīt mācību iespējas, kas ir pieejamas, lai veiktu pilnvērtīgu darbinieku rekrutācijas procesu;
- izveidot instrumentu pētījuma veikšanai – intervija ar ekspertu;
- izveidot instrumentu pētījuma veikšanai – aptauja darbiniekiem;
- veikt ekspertintervijas pētāmajās pašvaldībās, lai noskaidrotu atbildi uz izpētes jautājumu;
- veikt pašvaldību darbinieku aptauju, lai salīdzinātu iegūtos datus ar datiem, kas iegūti ekspertinterviju laikā;
- salīdzināt pētāmo pašvaldību gadījumus pēc iegūtajiem pētījuma datiem;
- izdarīt secinājumus.

Pētījuma veikšanai, kā instruments tika izvēlētas ekspertintervijas ar pētāmo pašvaldību pārstāvjiem, lai spētu rast atbildi uz izpētes jautājumu un izdarīt secinājumus, par to, kā konkrētās pašvaldības veic cilvēkresursu attīstības procesus un kādas metodes tam tiek izmantotas. Balstoties uz šīm intervijām būs iespējams izdarīt secinājumus par to, kādā veidā konkrētās pašvaldībās notiek cilvēkresursu attīstība un kā pašvaldības attīsta savu darbinieku zināšanas un kā kopumā pētāmajās pašvaldībās notiek darbinieku rekrutācija.

Taču, lai pētījums nebūtu vienpusīgs, tiks veikta arī pētāmo pašvaldību darbinieku aptauja, lai salīdzinātu pašvaldību darbinieku un vadības uzskatus par darbinieku rekrutāciju un cilvēkresursu attīstību tajās.

Darbs ir strukturēts vairākās nodaļās un apakšnodaļās darba teorētiskajā daļā, savukārt pētījuma empīriskā daļa sevī ietvers pētījuma rezultātu izklāstu un analīzi, kā arī tajā tiks salīdzināti iegūtie rezultāti triju pētāmo pašvaldību starpā.

Pētījumu pēc tā izstrādes būs iespējams izmantot, kā mācību materiālu konkrētajā nozarē, tāpat arī pētījumu būs iespējams turpināt un paplašināt, lai varētu noskaidrot situāciju arī citās Latvijas pašvaldībās un iespējams veidot ieteikumus pašvaldībām saistībā ar darbinieku rekrutēšanas metodēm, modeļiem un cilvēkresursu attīstību kopumā.

1.PAŠVALDĪBA

Šī pētījuma centrālais pētāmais objekts ir pašvaldības un to darbinieki. Lai pilnvērtīgi būtu iespējams analizēt cilvēkresursu attīstību tajās, vispirms ir jāizprot pašvaldības būtība, nozīme un struktūra, kas savukārt sniegs plašāku izpratni par pašvaldību darbību Eiropā un Latvijā.

“Atbilstoši Vispasaules deklarācijai par vietējām pašvaldībām vietējā pašvaldība nozīmē vietējās varas institūciju tiesības un pienākumus regulēt un vadīt sabiedriskos jautājumus vietējo iedzīvotāju interesēs, uzņemoties par to atbildību.”¹ Arī šobrīd ir novērojama situācija, kad pašvaldības bieži vien pirms lēmumu pieņemšanas veic aptaujas vietējo iedzīvotāju vidū vai rīko publiskās apspriešanas, kas paredzētas, lai konkrētās pašvaldības iedzīvotāji varētu noteikt, kas tiem nepieciešams un kopā lemt par šo mērķu sasniegšanas iespējām. Veicot šādas aktivitātes pirms svarīgu lēmumu pieņemšanas pašvaldībām ir iespēja izrādīt iedzīvotājiem pretim nākšanu un arī pārliecināt konkrētas pašvaldības iedzīvotājus, ka lēmumi tiek pieņemti viņu labā un interesēs, kas savukārt būtiski sekmētu pašvaldības darbu un sabiedrības attieksmi pret to.

Latvijā par pašvaldību darbību atbild ne tikai Ministru kabinets, Latvijas pašvaldību darbību regulē arī starptautiski un arī citām Eiropas valstīm saistoši reglamentī, piemēram, Eiropas Vietējo pašvaldību harta. Balstoties uz tajā noteiktajiem principiem Eiropas pašvaldības īsteno savas kompetences un pienākumus pret tās iedzīvotājiem un valsti. Arī Eiropas Vietējo Pašvaldību harta definē pašvaldību. “Saskaņā ar Eiropas Vietējo pašvaldību hartu pašvaldība nozīmē vietējās varas institūciju tiesības un reālas iespējas likuma robežās regulēt un vadīt būtisku daļu no publiskiem jautājumiem vietējo iedzīvotāju interesēs, atbildot par tiem.”² Arī Eiropas Vietējo pašvaldību hartā ietvertais pašvaldības skaidrojums pamatā akcentē vietējo pašvaldību darbību vietējo iedzīvotāju interesēs, kā arī uzsverot atbildību, kas jānes par padarīto, taču Eiropas Vietējo pašvaldību hartas skaidrojumā par to, kas ir pašvaldība, uzmanība ir veltīta arī likuma robežām, kas noteikti dažādās Eiropas valstīs atšķiras.

Kā jau iepriekš tika minēts, pašvaldības Latvijā kontrolē Ministru kabinets, kas savukārt to dara ar izdoto likumu palīdzību. Tieši tādēļ, lai valsts varētu uzraudzīt un kontrolēt

¹ Vanags, E., Vilka, I. (2005). Pašvaldību darbība un attīstība. *Pašvaldību teorija un reformas* (lpp. 11). Skatīts : 7.aprīlī, 2016, Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds.

² Turpat, kur 1.

pašvaldību darbību Latvijā 1994.gadā tika izdots likums “Par pašvaldībām”³. Arī šajā likumā ir iekļauta skaidra pašvaldības definīcija, uz kuru arī balstās Latvijas pašvaldību darbība un atbildība par paveikto.

Pašvaldību noteikt var ne tikai pēc tās definīcijas, bet arī pēc dažādiem to raksturojošiem elementiem. Mūsdienu pašvaldību raksturojoši elementi ir – “noteikta administratīvā teritorija, pastāvīgi iedzīvotāji, iedzīvotāju ievēlēta lēmējinstītūcija, patstāvīgs budžets un tiesības iekasēt vietējos nodokļus un nodevas, vietējo iedzīvotāju vai lēmējinstītūcijas ievēlēts izpildvaras vadītājs.”⁴ Tieši šie iepriekš minētie elementi ir pamatojums kādu administratīvu teritoriju saukt par pašvaldību un piešķirt tai pašvaldības tiesības, kompetences un atbildības. Pamatojoties uz iepriekšminētajiem kritērijiem pēc kā ir iespējams noteikt pašvaldību ir skaidri redzams, ka šie elementi daudzu gadu gājumā nemaz nav mainījušies, tie ir bijuši gan desmit gadus iepriekš, gan pastāv arī šobrīd, kas liecina, ka pašvaldību iekšējā struktūra būtiski nav mainījusies.

Pašvaldību darbības un atkarību no valsts pārvaldes sistēmas nosaka dažādas pašvaldību teorijas uz kurām arī balstās pašvaldību darbība dažādās pasaules valstīs. “Tās ir – brīvās kopienas teorija, pašvaldību sabiedriski saimnieciskā teorija, pašvaldību valstiskā teorija.”⁵ Tieši tādēļ, ka pastāv vairākas šādas teorijas arī pašvaldību darbība citās pasaules valstīs var būt tik dažāda. “Atbilstoši pašvaldību valstiskajai teorijai vietējā pašvaldība ir valsts pārvaldes organizācijas forma zemākajā līmenī. Pašvaldību valstiskās teorijas piekritēji neatzīst būtiskas atšķirības starp valsts pārvaldi un pašvaldību.”⁶ Piemēram, iepriekš minētā pašvaldību valstiskā teorija neizdala būtiskas atšķirības starp valsts pārvaldes līmeņiem.

1.2. Eiropas Vietējo pašvaldību harta

“1985. gada 15. oktobrī Eiropas Padome Strasbūrā parakstīja Eiropas Vietējo pašvaldības hartu (Eiropas hartu), kas stājās spēkā 1988. gada 1. septembrī. Līdzās Pasaules deklarācijai par vietējām pašvaldībām, Eiropas harta ir nozīmīgākais starptautiskais tiesību dokuments par pašvaldībām.”⁷ Pirms tika parakstīta Eiropas Vietējo pašvaldību harta un pirms tā stājās spēkā nozīmīgākais starptautiskais dokuments par pašvaldībām bija Pasaules deklarācija par vietējām pašvaldībām.

³ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, likums “Par pašvaldībām”. Skatīts : 6.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://likumi.lv/doc.php?id=57255>

⁴ Vanags, E., Vilka, I. (2005). Pašvaldību darbība un attīstība. *Pašvaldību teorija un reformas* (lpp.12), Skatīts : 7.aprīlī, 2016, Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds.

⁵ Turpat, kur 4.

⁶ Turpat, kur 5. (lpp.13)

⁷ Turpat, kur 6. (lpp.17)

“Jāņem vērā, ka šie abi starptautiskie tiesību dokumenti par pašvaldībām ir ļoti līdzīgi, tādēļ Eiropas valstis, tai skaitā arī Latvija, praktiski izmanto tikai Eiropas Vietējo pašvaldību hartu.”⁸ Līdz ar ko, balstot pašvaldību darbību uz šīs hartas pamatprincipiem, valstij tiek dota iespēja īstenot tās mērķus pēc vienotiem noteikumiem visā ES, līdz ar ko arī veidot pašvaldību darbību līdzīgi, kā to dara citas Eiropas Savienības valstis.

“ Eiropas Vietējo pašvaldību harta ir augstākā juridiskā spēka likums Latvijā attiecībā uz pašvaldībām. Saeima ratificēja šo hartu ar 1996. gada 22. februāra likumu “Par Eiropas Vietējo pašvaldību hartu”, sākumā pievienodamās 26 no 30 hartas paragrāfiem.”⁹ Saeima šo Eiropas Vietējo pašvaldību hartu ratificēja tikai astoņus gadus pēc tās stāšanās spēkā un uzreiz nevarēja pievienoties visiem šīs hartas paragrāfiem. “Kopš 1999. gada Latvija pievienojusies vēl trim paragrāfiem. Pašlaik Latvijai nav saistošs tikai viens – 9. panta 8. paragrāfs par pašvaldību brīvu pieeju nacionālajam kapitāla tirgum.”¹⁰ Ņemot vērā iepriekš minētos faktus, jāatzīst, ka Latvijas gadījumā pievienošanās Eiropas Vietējo pašvaldību hartas paragrāfiem ir ritējusi visai raiti atskaitot, paragrāfu, kuram Latvija vēl nav pievienojusies.

Lai arī Eiropas Vietējo pašvaldību harta ir stājusies spēkā jau 1988. gadā un tās pamatprincipi ir zināmi visām Eiropas savienības dalībvalstīm tomēr ir ļoti svarīgi izprast tās patiesos mērķus un pamatnostādnes. “ Hartas pielietojumā būtiska loma ir preambulai, kas skaidro starptautiskā likuma pieņemšanas mērķus.”¹¹ Tāpat, kā Latvijas Republikas Satversmei arī Eiropas Vietējo pašvaldību hartai ir izveidota tās preambula, kas skaidro mērķus ar kādiem šis starptautiskais likums ir pieņemts, līdz ar ko arī tās lasītājam jau pašā dokumenta sākumā tiek sniegts ieskats par tā saturu.

Apskatot Eiropas Vietējo pašvaldību hartas saturu, tad ir redzams, ka tā sastāv no jau iepriekšminētās preambulas un trim daļām. “Pirmajā daļā ir izklāstīti vietējo pašvaldību principi un to īstenošana, otrajā daļā ir norādītas minimālās prasības, lai hartu ratificētu, trešajā – aprakstīta hartas parakstīšanas, ratificēšanas, spēkā stāšanās un pārtraukšanas kārtība.”¹² Kopumā preambulā un hartas trijās nodaļās ir izklāstīti visi tās pamatprincipi, darbība, noteikumi un būtība, kas savukārt parāda šī starptautiskā likuma nepieciešamību un

⁸ Vanags, E., Vilka, I. (2005). Pašvaldību darbība un attīstība. *Pašvaldību teorija un reformas* (lpp.12). Skatīts : 7.aprīlī, 2016, Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds.

⁹ Latvijas Pašvaldību savienības izdevums žurnāls “Logs”, LPS Eiropā un pasaulē, Skatīts : 6.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://news.lv/Latvijas-Pasvaldibu-savienibas-izdevums-zurnals-Logs/2013/07/01/eiropas-vietejo-pasvaldibu-hartas-precizets-tulkojums-ar-komentaru>

¹⁰ Turpat, kur 9.

¹¹ Turpat, kur 10.

¹² Vanags, E., Vilka, I. (2005). Pašvaldību darbība un attīstība. *Pašvaldību teorija un reformas* (lpp.17). Skatīts : 7.aprīlī, 2016, Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds.

jēgu. Protams, neatsverama un ļoti nozīmīga loma pašvaldībās ir tieši to darbiniekiem, kas veic primāro un pamatdarbu, lai pašvaldības un valsts pārvalde kopumā varētu veiksmīgi tikt īstenota. Lai nodrošinātu kvalitatīvu personāla darbību pašvaldībās, atbildīgajiem darbiniekiem un nodaļām tajās ir jāīsteno arī kvalitatīva personālvadība un jānodrošina pašvaldība ar spējīgiem, zinošiem, pieredzējušiem un kompetentiem darbiniekiem.

Eiropas Vietējo pašvaldību hartā tiek runāts arī par personālvadības principiem pašvaldībās. “Vietējo valdību darbinieku dienesta apstākļiem jābūt tādiem, kas atļauj augstas kvalifikācijas darbinieku pieņemšanu darbā, balstoties uz nopelniem un kompetenci; šajā nolūkā ir jānodrošina atbilstoši mācību un darba samaksas apstākļi un karjeras iespējas.”¹³ Eiropas Vietējo pašvaldību harta sevī ietver pantu, kas norāda uz darba apstākļiem kādi ir jānodrošina valsts pārvaldē strādājošajiem darbiniekiem, lai tie spētu nodrošināt pilnvērtīgi izpildītas valsts pārvaldes funkcijas. Iepriekš minētās pozīcijas, kas pašvaldību darbiniekiem ir jānodrošina pilnvērtīga darba veikšanai mūsdienu sabiedrībā varētu tikt uzskatītas arī par pašsaprotamām, taču, lai spētu izvairīties no dažādām situācijām, kad darbiniekiem netiek nodrošināti pienācīgi darba apstākļi vai atalgojums arī Eiropas Vietējo pašvaldību hartā ir ieviests konkrētais pants, kas spēj pasargāt gan darba devēju, gan ņēmēju. “Darba apstākļiem ir jānodrošina piemērota finanšu kompensācija par izdevumiem, kuri radušies pildot attiecīgo amatu, kur iespējams kompensējot arī ienākumu vai darba samaksas zaudējumu; kā arī jānodrošina atbilstoša sociāla aizsardzība.”¹⁴ Arī šis Eiropas Vietējo pašvaldību hartas pants nosaka pienākumu pret darbinieku, kas veic valsts pārvaldes funkciju īstenošanu pašvaldību līmenī un kā redzams arī svarīga loma ir sociālajai aizsardzībai.

Viss iepriekš minētais attiecas arī uz šī pētījuma objektiem, trim pētāmajām pašvaldībām – Viļānu, Saulkrastu un Rēzeknes pašvaldībām. Eiropas Vietējo pašvaldību hartas noteikumi un panti ir saistoši arī šīm un citām Latvijas pašvaldībām. Tieši tādēļ ir svarīgi nedaudz ieskatīties arī pētāmo pašvaldību uzbūvē un struktūrā, lai varētu izprast to patiesos mērogus un arī ģeogrāfiskos aspektus.

¹³ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, Eiropas Vietējo pašvaldību harta. 6.pants, *Pārvaldes struktūru un līdzekļu attīstība vietējās varas uzdevumiem*. Skatīts : 8.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://www.lps.lv/uploads/docs_module/pasvaldibu_harta.pdf

¹⁴ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Eiropas Vietējo pašvaldību harta”. Skatīts : 8.aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://m.likumi.lv/doc.php?id=39149>

1.3. Valsts pārvaldes cilvēkresursi

Tā kā valsts pārvaldes viena no nozīmīgākajām formām ir tieši pašvaldības, ir svarīgi izprast kā jādarbojas un jāfunkcionē cilvēkresursu sistēmai valsts pārvaldē, lai tā būtu efektīva. “Jebkuras valdības panākumus, lai spētu reaģēt uz uzdevumiem, lielā mērā nosaka tās spēja pieņemt darbā un saglabāt talantīgu darbaspēku. Nācijās, kas neseismīgi konkurē globālajā cīņā par talantiem var ciest smagas sekas, tās kas spēj būs labi pozicionētas, lai gūtu panākumus.”¹⁵ Tieši šī spēja saglabāt jau esošos talantus un prasmes piesaistīt jaunus mūsdienīgi domājošus, kompetentus un pieredzējušus prātus ir iespēja izveidot veiksmīgi funkcionējošu ne tikai valdības darbu, bet visas valsts pārvaldes, tai skaitā arī pašvaldību darbību uzskata pētījuma autore.

“Viens no svarīgākajiem aspektiem cilvēkresursu vadībā ir, ka personāla process ir sistēma. Ideālā gadījumā tas nozīmē, ka detaļas ir savstarpēji saistītas un integrētas. Tādēļ ir būtiski cilvēkresursu vadību apsvērt, kā daļu kultūras un politiskās vides, kas ietekmē, kontrolē personāla lēmumus.”¹⁶ Autoresprāt, ja cilvēkresursu vadību neskata, kā sistēmu, bet gan katru konkrētu procesu ņem kā atsevišķu, tas rada problēmsituāciju tā efektīvā attīstībā un vadīšanā, līdz ar ko šī cilvēkresursu vadība valsts pārvaldē, pašvaldībās ir jāuztver kompleksā veidā un tāpat arī jāīsteno, lai attīstot cilvēkresursus visas veiktās darbības un pasākumi būtu savā starpā saistīti un vieglāk risināmi.

Kā jau iepriekš tika minēts, valsts pārvaldei, arī pašvaldībām, jānodrošina efektīva cilvēkresursu vadība, lai institūciju darbs noritētu kā pienākas. Cilvēkresursu vadības sistēma ir diezgan sarežģīts process, kas veicot to pareizi noved līdz vēlamajam rezultātam. “Tā tiek uzskatīta par iekšējo struktūru, kas nodrošina neieinteresētu attieksmi, ētikas standartus un sekmē uz vērtībām balstītās sistēmas.”¹⁷

Taču, autoresprāt, svarīgi ir prast ne tikai šo procesu izskaidrot, bet arī īstenot un valsts pārvaldes kontekstā šis uzdevums gulstas un cilvēkresursu vadības jomas speciālistiem. “Vispopulārākā pieeja valsts pārvaldes teorijas apgūšanai ir sekot līdz tās attīstībai visā tās laikā, radot dažādas teorijas to vēsturiskajā kontekstā.”¹⁸ Iespējams tieši šāda pieeja varētu sekmēt mūsdienu valsts pārvaldes, pašvaldību cilvēkresursu procesa sekmīgu attīstību un

¹⁵ Lavigna, R.J. and Hays, W. ,Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World, *Recruitment and Selection of Public Workers : An International Compendium of Modern Trends and Practices.* (p.67), Retrieved : 16 May, 2016, From : <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/E-Library%20Archives/2005%20Human%20Resources%20for%20Effective%20Public%20Administration%20in%20a%20Globalized%20World.pdf>

¹⁶ Turpat, kur 15.

¹⁷ Managing the HR function in Public administration (p.253), Abbas , Pour Afghan, Retrieved : 16 May, 2016, From : <http://journal-archieives32.webs.com/253-260.pdf>

¹⁸ Turpat, kur 17.

pilnveidi. "Cilvēkresursu pārvaldība ir iedibināts uzdevums valdības pamatprogrammā. Valdība ar šo uzdevumu pilda savu pienākumu, lai būtu labs darba devējs, tās mērķis ir nodrošināt personāla saistības un attīstīt, un pārvaldīt darbiniekus, lai tie darītu to labāko un palīdzētu valdībai kalpot sabiedrībai."¹⁹ Tieši, lai valdība un visa valsts pārvalde varētu pildīt savus uzdevumus un kalpot sabiedrībai ir nepieciešama attīstīta cilvēkresursu vadība valsts pārvaldē, tai skaitā arī pašvaldībās, jo nodrošinot vispiemērotākos cilvēkresursus un tos attīstot, autoresprāt, valsts pārvalde var savas ikdienas funkcijas un uzdevumus veikt krietni ātrāk, kvalitatīvāk un arī efektīvāk, kas mūsdienu pasaulē ir ļoti nozīmīgi.

¹⁹ Managing the HR function in Public administration (p.253), Abbas , Pour Afghan, Retrieved : 16 May, 2016, From : <http://journal-archieves32.webs.com/253-260.pdf>

2. DARBINIEKU REKRUTĀCIJA

“Valsts pārvalde ir sena nodarbošanās visas valstis un valdību līmeņus aptveroša, bet valsts pārvaldes tradīcijas, struktūra un procesi mainās atkarībā no valstīm.”²⁰ Dažādās valsts pārvaldes formās, arī pašvaldībās ir svarīgi veicināt publiskās pārvaldes attīstību. Dažādās situācijās valsts pārvaldē tiek meklēti dažādi to risinājumi un tieši tādēļ publiskajai pārvaldei ir jābūt labi attīstītai. “Markss pārvaldi definē sekojoši – pārvalde ir noteikta rīcība, lai apzinātu mērķi. Tā ir sistemātiska lietu kārtošana un aprēķināta līdzekļu izmantošana, kuras mērķis ir panākt, lai notiek tā, kā kāds vēlas.”²¹

Valsts pārvalde tās dažādajās formās un institūcijās, neskatoties uz to skaitu ir jānodrošina līdzvērtīga un vienota, tas skar gan Latvijas gadījumu, gan arī citas valstis. “Kamēr valsts pārvaldes dažādās valstīs atšķiras, tikmēr valsts darbinieki neizbēgami saskaras ar līdzīgām problēmām. Nav viegli vadīt valsts pārvaldi, tas ir sarežģīts, dinamisks un dažādas intereses un pieprasījumus ievērojošs process.”²²

Cilvēkresursu attīstība ir bijis aktuāls jautājums visos laikos, jo ikviens darba devējs ir ieinteresēts, lai uzņēmumu, organizāciju vai valsts institūciju, piemēram, pašvaldību pārstāvētu profesionāli un pieredzējuši darbinieki. “Cilvēkresursu attīstība ietver apmācību indivīdam, kad viņš ir tikko pieņemts darbā, sniedzot iespēju apgūt jaunas prasmes, izplatot resursus, kas atbilst darbinieka uzdevumiem, un jebkuras citas attīstības aktivitātes.”²³ Tieši tik vienkāršs ir šī jēdziena skaidrojums. Lai darba devējs spētu panākt augstāku savu darbinieku darba efektivitāti, darba devējam ir jānodrošina procesi, piemēram, mācības, kursi vai konferences, lai darbinieki varētu apgūt jaunas prasmes un zināšanas, kā arī uzlabot jau esošās zināšanas un prasmes, ko vēlāk pielietot darba efektivitātes celšanai.

Svarīgs aspekts veiksmīgā darba pienākumu izpildē ir tieši motivācija un ir pašsaprotami, ka katram pašvaldības vai jebkuras citas darbavietas darbiniekam tā ir dažāda, vienam augstāka, citam zemāka. Visbiežāk darbinieku motivācija ir augstāka, tādus brīžos,

²⁰ Khan, H.,A., (2008), An Introduction To Public Administration, (p.1), Retrieved : 16 May, 2016, From : <https://books.google.lv/books?id=-U5aMmzyIyQC&pg=PA1&dq=what+is+public+administration&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKFwiG-8aE9ODMAhUElSvKHe1GAQEQ6AEIMTAB#v=onepage&q=what%20is%20public%20administration&f=false>

²¹ What is Public Administration? – Meaning and its Definition. Retrieved May 16, 2016, From : <http://managementstudyguide.com/what-is-public-administration.htm>

²² Tarallo M.A. (2012) Public Administration, Key Issues Challenging Proctioners, (p.9), Retrieved : 15 May, 2016, From : https://books.google.lv/books?id=5gzG8qeezJUC&printsec=frontcover&dq=public+administration&hl=lv&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=public%20administration&f=false

²³ Cilvēkresursu attīstība. Skatīts: 20. aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-development-HRD.html>

kad darbinieki apzinās savu vērtību darba devēja acīs un zina, ka ir iespējama arī karjeras izaugsme, paaugstinājums amatā vai kāda cita veida izaugsme darba vietā. Tieši šī iemesla dēļ iepazīstinot jauno darbinieku ar darba vietu un amatu viņš ir jāiepazīstina arī ar izaugsmes iespējām, kas darbinieku var sagaidīt turpmākajā nākotnē.

Visbiežāk procedūras, procesi un darbības, kas tiek veiktas, lai uzņēmumos un valsts pārvaldes institūcijās nodrošinātu darbaspēku, personālu tiek uzskatītas par pašsaprotamām, jo bieži vien liela daļa sabiedrības vairākkārt ir gājusi cauri darbinieku atlases procesam, taču par patieso šī procesa būtību aizdomājas un vispār ir informēti tikai retais. Ik viens darbinieks sniedz savu devumu organizācijas vai valsts institūcijas darbībā, katras iestādes darbinieki to reprezentē caur paveikto darbu un tā efektivitāti, caur sabiedrības apmierinātību vai pašvaldību gadījumā svarīga ir attīstība gan sociālā, gan arī infrastruktūras attīstība, ko ir ļoti viegli novērtēt, visbiežāk tā ir fiziski pamanāma. Tieši šī iemesla dēļ katram uzņēmumam, organizācijai un pašvaldībai ir ļoti svarīgi atlasīt visatbilstošākos un kompetentākos darbiniekus, ar visatbilstošāko izglītību, iepriekšējo pieredzi, prasmēm un vīziju par nākotnes attīstību un darbību.

Darbinieku rekrutēšanas process dažādās iestādēs, piemēram, pašvaldībās un valstīs norit dažādos veidos un līmeņos. Latvijā šo procesu noteiktā ziņā kontrolē un ierobežo MK noteikumi, normatīvie akti un likumi, kā arī dažādi starptautiskie noteikumi.

“Viens no šiem likumiem ir “Valsts civildienesta likums”, kas ir pieņemts 2000. gada septītajā septembrī.”²⁴ Šis likums regulē gan ierēdņu, gan ierēdņu amatu kandidātu darbību valsts pārvaldes iestādēs, institūcijās. “Šis likums nosaka valsts civildienesta ierēdņa amata pretendenta, izvirzāmās obligātās prasības, iecelšanu ierēdņa amatā un atbrīvošanu no ierēdņa amata, ierēdņa pienākumus, tiesības, dienesta gaitu un vadību vispārējā valsts civildienestā”²⁵ Tieši iepriekš minētās ierēdņu un ierēdņu kandidātu darbības un tiesības regulē “Valsts civildienesta likums”.

Darbinieku rekrutācija dažādās iestādēs un institūcijās ir ierasts process, taču ko īsti nozīmē – rekrutācija? Tiešā tulkojumā rekrutācija ir – “darbība jaunu cilvēku piesaistei organizācijas darbam.”²⁶ Iespējams tieši šī lakoniskā un īsā rekrutācijas definīcija arī parāda šī procesa galveno būtību un jēgu – darbību, kas tiek veikta, lai nodrošinātu jaunu cilvēkresursu

²⁴ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Valsts civildienesta likums”. Skatīts : 19. aprīlī, 2016; Izgūts no: <http://likumi.lv/doc.php?id=10944>

²⁵ Turpat, kur 24.

²⁶ Oksfordas skaidrojošā vārdnīca. Rekrutēšana. Skatīts : 15.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/recruitment?q=+recruitment>

piesaisti konkrētam amatam, vakancei organizācijās, pašvaldībās vai citās valsts pārvaldes institūcijās.

Sīki neieslīgstot valsts pārvaldes institūciju darbībā var likties savādi, kādēļ tik bieži tiek rīkoti konkursi un atlases jauniem darbiniekiem ja valsts pārvaldē jau ir darbinieki, kas ieņem konkrētus amatus. Taču šis rekrutācijas process, kas dažādās institūcijās, tai skaitā arī pašvaldībās tiek veikts visai regulāri nodrošina šīm institūcijām kompetentus, konkurētspējīgus, ziņojošus un pieredzējušus darbiniekus, kas spētu paaugstināt konkrētas jomas vai institūcijas kopumā efektīvu darbību, īpaši ņemot vērā divdesmit pirmā gadsimta straujo tehnoloģiju un citu jomu attīstību. Nodrošinot regulāru kadru rekrutēšanu darba devējs var izvairīties no situācijām, kad sāk pazemināties darba efektivitāte un darbinieku motivācija, kā arī regulāri rekrutējot darbiniekus darba devējam ir iespēja atrast tādus darbiniekus, kas visprecīzāk atbilst veicamā darba specifikai.

Tieši iepriekš minētā darba efektivitāte, ko dod personāls, ierēdņi, darbinieki noteiktai jomai vai institūcijai ir viens no noteicošajiem faktoriem, kas nosaka tās ilgtspēju un nepieciešamību kopumā. “Darba efektivitātes jeb produktivitātes jēdzieni kļuva īpaši aktuāli, kad darba devēji pēkšņi atpazina, ka darba piedāvājums krietni pārsniedz pieprasījumu, tūkstošiem potenciālo darba ņēmēju izbraukuši no valsts, pirktspēja valstī palielinās, taču pieprasījumu nespēj apmierināt, jo trūkst darbinieku.”²⁷ Tieši tādēļ, lai spētu novērst šo straujo darba spēka zudumu un nepietiekamību, darba devējiem ir jāspēj nodrošināt kvalitatīvu un regulāru darbinieku rekrutēšanu.

Jāatzīst, ka šobrīd situācija ar darba ņēmējiem un devējiem ir pamainījusies un darba meklētāju ir kļuvis vairāk. Mērot darba efektivitāti organizācijām, pašvaldībām un citām valsts pārvaldes institūcijām ir jābūt īpaši piesardzīgām. “Koncentrēšanās tikai uz darba apjomu var nelabvēlīgi ietekmēt darba kvalitāti. Tāpēc kopā ar darba produktivitātes līmeņa novērtēšanu jāvērtē arī darba kvalitātes līmenis – izpildītā darba atbilstība kvalitātes standartiem.”²⁸ Tieši šī iepriekš minētā iemesla dēļ valsts pārvaldes institūcijām un arī organizācijām ir jāpievērš īpaša uzmanība personāla atlasei un rekrutācijai, lai paredzētā darba izpilde tiktu nodota speciālistu rokās. Pieņemot darbā visatbilstošāko kandidātu pašvaldības kā arī citi darba devēji var ietaupīt gan naudas resursus, kas nepieciešami iespējamām apmācībām, gan arī laika resursu, kas īpaši mazās pašvaldībās varētu būt ļoti nozīmīgs, taču arī lielajās Latvijas pašvaldībās situācija varētu būt līdzīga.

²⁷ Cilvēkresursi, personālvadība, darba vide. Darba efektivitāte. Skatīts : 14.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://cilvekresursi.lv/2008/12/17/darba-efektivitate/>

²⁸ Turpat, kur 27.

“Cieši saistīta ar savu darba devēja lomu, valstij ir arī konstitucionāli noteikta atbildība vadīt valsts pārvaldi saskaņā ar principiem, kas iekļauti konstitūcijā un administratīvajās tiesībās. Bez tam, valstij ir jānodrošina valsts pārvaldes darbība.”²⁹ Tā kā valsts var gan regulēt darba attiecības starp darba devēju un ņēmēju un arī pati var būt darba devējs, ir stingri jānošķir valsts kompetences no citu organizāciju kompetencēm. Kā iepriekš jau tika minēts valsts kompetencē ir regulēt darba attiecības, par instrumentiem izmantojot likumus, normatīvos aktus un regulas. Arī darbinieku rekrutēšanas process Latvijā, arī pašvaldībās tiek kontrolēts balstoties uz jau iepriekš minētajiem likumiem un citiem valsts izdotiem noteikumiem un norādījumiem, lai izvairītos no dažādām neparedzētām situācijām.

“Modernā valsts pārvaldes koncepcija ietver jēdzienu par hierarhisko valsts pilnvaru deleģēšanu indivīdiem, kuri darbojas valsts sistēmā. Šie indivīdi, ierēdņi, tādēļ nav tikai valsts nodarbinātie, bet lielā mērā arī valsts pilnvaru turētāji. Kā tādiem arī viņiem ir jānodrošina, ka konstitucionālo un administratīvo tiesību principi tiek reāli piemēroti valsts pārvaldes ikdienas darbībās.”³⁰ Šiem ierēdņiem, kam tiek piešķirta šī iespēja kļūt par valsts pilnvaru turētājiem, protams, jāņem vērā arī lielais atbildības slogs, kas gulstas uz viņu pleciem ieņemot attiecīgu amatu valsts pārvaldē, jo ikviens valsts pārvaldes institūciju darbinieks darbojas jau iepriekš minēto valsts pilnvaru vārdā un ir gan valsts, gan pārstāvētās valsts institūcijas reprezentētājs un priekšstata radītājs sabiedrībā.

Neskatoties uz daudzajiem valsts normatīvajiem aktiem un likumiem, kā arī starptautiskajiem dokumentiem darbinieku rekrutēšanas procesa pilnveidošanai laika gaitā ir mainījušās metodes, kuras tiek īstenotas atlasot, rekrutējot darbiniekus gan privātajā sektorā, gan valsts pārvaldes institūcijās. Latvijā darbinieku rekrutēšanas jautājums aktualitāti iemantojis pagājušā gadsimta pašās beigās, kas visticamāk skaidrojams ar valsts pārvaldes režīma nomaiņu un pāreju uz pavisam jaunu, patstāvīgu, demokrātisku valsts pārvaldes sistēmu.

“Moderns konstitucionāls civildienests demokrātijā tiek uzskatīts par iespējamu tikai tad, ja ir radīts noteikts apstākļu kopums:

- Publiskās un privātās sfēras nodalīšana;
- Politikas un administrācijas nodalīšana;

²⁹ Administratīvo tiesību principi un civildienesta standarti. *Profesionāla civildienesta tiesiskās struktūras : valsts nodarbinātie vai ierēdņi?* (lpp. 24) Skatīts: 21.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.sigmaweb.org/bylanguage/latvian/39560292.pdf>

³⁰ Turpat, kur 29.

- Ierēdņu individuālās atbildības attīstība;
- Kadru atlase un paaugstināšana amatā balstīta uz nopelniem.³¹

Šī brīža modernā sabiedrībā un tās pārvaldē, kā redzams, lai demokrātiskā valstī civildienests būtu moderns un, protams, konstitucionāls, tiek uzskatīts, ka jāizpildās četriem iepriekš minētajiem nosacījumiem.

“Kā jau iepriekš minēts, valsts ir atbildīga par profesionālu, objektīvu un efektīvu valsts pārvaldi, kas ievēro likuma varu. Šajā nozīmē tiesiski pareizi izveidota un vadīta civildienesta sistēma ļauj valstij sasniegt adekvātus profesionālisma, stabilitātes, pēctecības un kvalitātes standartus visā civildienestā.”³² Tātad, lai valsts pārvalde spētu funkcionēt pilnvērtīgi, tai sākumā jā rūpējas par kvalitāti un profesionālismu.

2.1. Civildienests

Civildienestam ir jāveic konkrētas darbības, lai valsts pārvalde varētu funkcionēt pilnvērtīgi. “Valsts civildienesta pienākums ir nodrošināt tiesisku, stabilu, efektīvu un atklātu valsts pārvaldes darbību. Šo pienākumu izpildi ir jānodrošina valsts civildienesta ierēdņiem. Lai kļūtu par ierēdņiem, personai ir jāatbilst noteiktām prasībām.”³³ Ja valsts civildienests spēs nodrošināt iepriekš minētās funkcijas, tad arī valsts pārvalde kopumā spēs funkcionēt veiksmīgi un pilnvērtīgi.

Iepriekš tika minēts, kāds ir valsts civildienesta pienākums, taču svarīgi ir saprast arī to, kas valsts civildienestu raksturo. “To raksturo klasiskās civildienesta vērtības: neitralitāte, stabilitāte, hierarhija, objektivitāte, godīgums, precizitāte. Valsts pārvaldes darbības regulējuma noteikšanu iezīmē konservatīvisms un elastības trūkums.”³⁴ Tieši šīs iepriekš uzskaitītās iezīmes raksturo civildienesta būtību.

Bieži vien ar ierēdņa statusu tiek vilktas dažādas paralēles un veidotas asociācijas, kas mudina domāt, ka ierēdņiem tiek dotas dažādas privilēģijas vai kādi citi labumi. Taču tie ir tikai stereotipi. "Civildienesta pamats ir profesionalitāte; līdz ar to personāla atlases

³¹ Administratīvo tiesību principi un civildienesta standarti. *Profesionāla civildienesta tiesiskās struktūras : valsts nodarbinātie vai ierēdņi?* (lpp.25) Skatīts : 21.aprīlī, 2016, Izgūt no : <http://www.sigmaweb.org/bylanguage/latvian/39560292.pdf>

³² Turpat, kur 31. (lpp.26)

³³ Latvijas Vēstneša portāls par likumu un valsti. *Kā amatā ieceļ valsts civildienesta ierēdņi?* Skatīts : 21.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.lvportals.lv/visi/skaidrojumi/255501-ka-amata-ieceļ-valsts-civildienesta-ieredni/>

³⁴ Eiropas Savienības normatīvo aktu un politikas dokumentu ekspertīze. *Valsts dienesta regulējums. Eiropas Savienības dalībvalstu pieredze.* Skatīts : 17.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://www.lbas.lv/upload/stuff/201402/public_service_mickevica.30.01.2014_final.docx

pamatmotīvs ir profesionāls civildienesta ierēdnis, tāpēc ierēdņa statuss nedod priekšrocības."³⁵ Tieši ar šādu nostādni tiek atlasīti darbinieki civildienestam, lai veicot savus amata pienākumus tie koncentrētos uz valsts pārvaldes mērķiem nevis personīgo labumu.

Kā jau iepriekš tika minēts, tad valsts civildienesta darbību Latvijā regulē "Valsts civildienesta likums". "Šā likuma mērķis ir noteikt Latvijas Republikai un tās Satversmei lojāla, profesionāla, politiski neitrāla valsts civildienesta tiesisko statusu, kas nodrošina tiesisku, stabilu, efektīvu un atklātu valsts pārvaldes darbību."³⁶ Balstoties uz šo likumu, Latvijā tiek īstenota pilnvērtīga valsts civildienesta darbība, kas savukārt ļauj darboties valsts pārvaldei kopumā, īstenojot tās uzstādītos mērķus. Savukārt apskatot civildienestu tieši Latvijas pašvaldību perspektīvā, tad šobrīd Latvijas pašvaldības nav civildienesta institūcijas, līdz ar ko tās civildienestam nepakļaujas.

³⁵ Latvijas Vēstneša portāls par likumu un valsti. *Kā amatā ieceļ valsts civildienesta ierēdņi?* Skatīts 21. aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.lvportals.lv/visi/skaidrojumi/255501-ka-amata-ieceļ-valsts-civildienesta-ieredni/>

³⁶ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, "Valsts civildienesta likums". Skatīts : 21. aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://likumi.lv/doc.php?id=10944>

3. MĀCĪBU IESPĒJAS

Pateicoties mūsdienu plašajām iespējām valsts pārvaldes institūcijās Latvijā, tai skaitā arī pašvaldībām, ir iespēja pilnveidot un attīstīt savu darbinieku zināšanas un prasmes atbilstoši to prasībām, vajadzībām un mūsdienu tehnoloģijām. Valsts pārvaldes institūcijām, pašvaldībām ir iespēja veikt darbinieku rekrutāciju izmantojot citu organizāciju vai institūciju pakalpojumus un piedāvājumus, lai savus darbiniekus apmācītu profesionāli un zinoši eksperti un jomas pratēji. Iespējams tieši šī sadarbība ar konkrētiem mācību uzņēmumiem un organizācijām, Latvijas pašvaldību darbiniekiem, nosaka, cik ļoti efektīva būs pašvaldības darbība izmantojot pakalpojumus, ko sniedz mācību uzņēmumi un organizācijas.

3.1. Valsts administrācijas skola

Latvijas Republikas civildienesta darbību un darbinieku rekrutēšanas procesu Latvijas pārvaldes institūcijās papildina arī cita vēl viena nozīmīga institūcija – Valsts administrācijas skola, kas veic konkrētus uzdevumus, lai spētu nodrošināt augsti kvalificētus un profesionālus darbiniekus valsts pārvaldes institūcijās.

“ Valsts administrācijas skola ir valsts kancelejas pārraudzībā esoša tiešās pārvaldes iestāde. Skola veic normatīvajos aktos valsts civildienesta jomā noteiktās funkcijas, kā arī sniedz profesionālās attīstības un kompetences pilnveides iespējas personām darbam valsts pārvaldē.”³⁷ Tieši šī iestāde veic tās funkcijas, kas nodrošina valsts pārvaldē strādājošo personu kvalifikācijas paaugstināšanu, uzlabošanu un jaunu kompetenču apgūšanu, lai valsts politika tiktu īstenota pēc iespējas kvalitatīvāk un profesionālāk.

Lai Valsts administrācijas skola varētu veiksmīgi pildīt savas funkcijas un ļautu attīstīties arī valsts pārvaldei kopumā, tā veic noteiktus sekojošus uzdevumus. “ Veic mācību vajadzību izpēti un apkopoto informāciju izmanto atbilstoša mācību piedāvājuma izstrādei, nodrošina mācībspēku piesaisti, atlasī un darba koordināciju, nodrošina iekšējo auditora sertifikāta spēkā uzturēšanu un anulēšanu, sniedz normatīvajos aktos noteiktos pakalpojumus.”³⁸ Pildot šos uzdevumus Valsts administrācijas skola sniedz iespēju valsts pārvaldes institūcijām, piemēram, pašvaldībām attīstīt savu darbinieku profesionālās prasmes un iemaņas, kā arī apgūt pavisam jaunas zināšanas kompetences uzlabošanai un attīstīšanai.

³⁷ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Valsts administrācijas skolas nolikums”. Skatīts : 20.aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://likumi.lv/ta/id/278065-valsts-administracijas-skolas-nolikums>

³⁸ Turpat, kur 37.

Tāpat arī Valsts administrācijas skolai ir ne tikai uzdevumi, bet arī tiesības, kas paredz – “ sniegt maksas pakalpojumus, tai skaitā nodrošinot mācības ārpus valsts mācību pasūtījumā noteiktā, iznomājot telpas un prezentācijas tehniku, organizējot mācības starptautisku projektu ietvaros, kā arī izsniegt sertifikātus, kas apliecina attiecīgā mācību kursa apguvi vai dalību citā ar profesionālās kompetences pilnveidošanu saistītā pasākumā.”³⁹ Iepriekšminētās tiesības nebūt nav visas, kas Valsts administrācijas skolai ir piešķirtas, tomēr, autoresprāt, tās ir vienas no galvenajām Valsts administrācijas skolai piešķirtajām tiesībām.

3.2. Latvijas pašvaldību mācību centrs

Latvijā jau kopš 1993.gada darbojas Latvijas pašvaldību mācību centrs. ”Mērķis ir veicināt Latvijas pašvaldību, to struktūrvienību darbinieku, valsts pārvaldes darbinieku, politiķu, un citu fizisko un juridisko personu profesionālo izglītību, pieredzes un informācijas apmaiņu starp pašvaldībām to darba organizācijā, piesaistīt starptautiskos pašvaldību darbinieku izglītības centrus darbībā, sniegt organizatorisko atbalstu pašvaldībām.”⁴⁰ Kā iepriekš tika minēts, tad Latvijas pašvaldību mācību centrs nodarbojas tieši ar pašvaldību darbinieku, kā arī citu fizisko un juridisko personu izglītošanu, tieši lai spētu palīdzēt to darba organizatoriskās sfēras sakārtošanā un uzlabošanā. Iepriekš minētā pieredzes un informācijas apmaiņas nodrošināšana pašvaldību starpā arī ir nozīmīgs faktors, kas var vairot pašvaldību pozitīvu iznākumu darbību un mazināt tādus gadījumus, kad pieņemtie pašvaldību lēmumi noved līdz nelabvēlīgam iznākumam.

Lai nodrošinātu kvalitatīvu un vērtīgu palīdzības sniegšanu Latvijas pašvaldību un to struktūrvienību darbiniekiem Latvijas pašvaldību mācību centrs darbojas dažādos virzienos. “Konkrēti tie ir – kursu un semināru organizēšana, mācību materiālu izstrāde un publicēšana, pētnieciskais darbs, konsultatīvais darbs, projektu sagatavošana un vadīšana, sadarbība ar ārvalstīm, darbs ar lektoriem un izglītības programmu izstrāde.”⁴¹ Tieši šajās jomās Latvijas pašvaldību mācību centrs ir specializējies, lai spētu sniegt kvalitatīvu izglītojošu informāciju kā pašvaldību un to struktūrvienību darbiniekiem, tā arī pašvaldību iedzīvotājiem. Ņemot vērā, ka Latvijas pašvaldību mācību centrs ir spējīgs sniegt atbalstu pašvaldību darbiniekiem tik plašā spektrā tas ir iespējams arī atrast vispiemērotāko veidu, kā papildināt pašvaldību darbinieku zināšanas un prasmes.

³⁹ Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Valsts administrācijas skolas nolikums”. Skatīts : 20.aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://likumi.lv/ta/id/278065-valsts-administracijas-skolas-nolikums>

⁴⁰ Latvijas Pašvaldību mācību centrs, vēsture un attīstība. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://lpmc.lv/parms/par-mums/vesture-un-attistiba.html>

⁴¹ Turpat, kur 40.

“Viena no lielākajām darbības jomām LPMC ir izglītības joma, jo piedāvājot dažādas izglītības programmas ar jaunumiem likumdošanā, labāko darba pieredzi un jaunākajām atziņām, iespējams piedalīties sabiedrības izglītošanas procesā.”⁴² Lai spētu nodrošināt kvalitatīvas informācijas sniegšanu gan pašvaldību darbiniekiem, gan arī to iedzīvotājiem LPMC to balsta arī uz likumdošanu un īpaši uz tās aktualitātēm, lai sniegtā informācija un mācību materiāli būtu aktuāli un atbilstoši Latvijas Republikas likumdošanai.

Kopumā, LPMC darbība balstās uz aktualitātēm un jaunumiem likumdošanā, lai spētu sniegt kvalitatīvu un konkurētspējīgu izglītību un apmācības pašvaldību un to struktūrvienību darbiniekiem kā arī pašvaldību iedzīvotājiem, kas ir visai plašs darbības spektrs.

3.3. Prakses nozīme darbinieku rekrutēšanā

Sabiedrībā pastāv priekšstats, ka mācību, studiju laikā izieta prakse ir priekšrocība, kas pabeidzot studijas ļauj ātrāk nonākt darba tirgū un uzsākt darba attiecības. Taču šis priekšstats var likties visai maldinošs, jo katrs darba devējs veic darbinieku rekrutēšanu pēc saviem ieskatiem un principiem, uzņēmuma, pašvaldības vai citas valsts institūcijas darbības pamatprincipiem un reizēm šis prakses aspekts nav nemaz tik nozīmīgs. Tieši tādēļ ir jāspēj izprast vai šobrīd prakses iespējas vēl ir aktuālas, vai darba devēji tās novērtē un vai šī prakse, ko iespējams iziet ir tik vērtīga, vai tomēr nav vērts fokusēties uz praksi, bet gan uz izglītību apliecinājošiem dokumentiem.

Lai varētu veikt secinājums par prakses nozīmi pretendējot uz amatu Latvijas Darba devēju konfederācija ir veikusi pētījumu, kura dati uzrāda rezultātus, kas ne visai atbilst sabiedrībā pieņemtajiem stereotipiem. “Izieta prakse nesniedz lielas priekšrocības darba meklēšanas procesā – tikai katrs piektais darba devējs apgalvo, ka, rekrutējot jaunus darbiniekus pieņemšanai darbā savā uzņēmumā, uzmanību pievērš tam, vai potenciālais darbinieks ir izgājis praksi mācību laikā.”⁴³ Šis ir viens no faktiem, kas pierāda, ka mūsdienu attīstīto tehnoloģiju laikmetā izieta prakse nebūt nav tik svarīgs aspekts kā daudzi citi, piemēram, specifiskas zināšanas vai prasmes, jo arī mūsdienās ir amati, kuros nevar iztikt bez iepriekš gūtas pieredzes tieši mācību laikā, šādi amati noteikti pastāv arī pašvaldībās.

⁴² Latvijas Pašvaldību mācību centrs, vēsture un attīstība. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://lpmc.lv/par-mums/vesture-un-attistiba.html>

⁴³ Latvijas Darba devēju konfederācija. Pētījums par prakšu pieejamību un kvalitāti Latvijā, Noslēguma ziņojums. *Prakses kā darbinieku rekrutācijas faktora svarīgums* (1pp.20) Skatīts 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://www.lddk.lv/wp-content/uploads/2015/06/LDDK_VET4E_Petijums_prakses.pdf

“Par daudz svarīgākiem faktoriem darbinieku rekrutācijā uzņēmēji atzīst iepriekšējo darba pieredzi, iegūto izglītību un atsauksmes no citiem darba devējiem.”⁴⁴ Tieši šie minētie kritēriji, kurus uzņēmēji atzīst par visnozīmīgākajiem atlasot darbiniekus parādās arī darba sludinājumos un piedāvājumos. Savukārt prakse konkrētā nozarē sludinājumu tekstos parādās visai reti.

“Interesanti, ka pašu jauniešu vidū pārliecība par to, ka darba devēji ņem vērā iepriekšējo darba pieredzi un iegūto izglītību, ir daudz izteiktāka nekā šos faktorus par būtiskiem atzīst uzņēmēji.”⁴⁵ Tieši šī iemesla dēļ, iespējams, arī rodas kādas izteiktas iezīmes, piemēram, darba pieredzes pārmērīga uzsveršana, bet tajā pašā laikā citi rekrutācijas procesā svarīgi kritēriji tiek aizēnoti un iespējams pat piemirsti, kas savukārt rekrutēšanas procesu apgrūtina un palēnina. Autoresprāt, ļoti svarīgi būtu izveidot vienotus pamatprincipus vai vismaz vadlīnijas, kas varētu apvienot gan darba devēja, gan ņēmēja uzskatus, lai abām pusēm būtu vieglāk sasniegt vēlamo mērķi – nodarbināt profesionāli un pierādīt sevi kā profesionāli.

Lai arī prakse šobrīd var nešķist visai populārs rīks, ko ņemt vērā rekrutējot jaunus darbiniekus, tomēr uzskati par prakses nozīmīgumu Latvijas reģionos atšķiras. “Praksi par rekrutācijā būtisku faktoru biežāk novērtē darba devēji Latgalē, lauksaimniecības, elektroenerģijas un siltumapgādes, finanšu, izglītības un veselības un sociālās aprūpes jomās strādājošie, 10-25 darbiniekus nodarbinošie, kā arī uzņēmumi, kuros ir kā vietējais, tā ārvalstu kapitāls.”⁴⁶ Šie LDDK iegūtie dati liecina, ka tieši Latgales reģionā praksei tiek pievērsta lielāka nozīme, konkrētās sfērās, līdz ar ko amata kandidāti praksi var izmantot kā papildus kritēriju, lai pārliecinātu darba devēju, ka konkrētais amata kandidāts ir vispiemērotākais, taču jāņem vērā, ka vienmēr pastāv arī izņēmumi.

“Savukārt retāk praksi par rekrutācijā būtisku faktoru novērtē Pierīgā, ārpus pilsētas strādājošie darba devēji, būvniecībā strādājošie, 50-99 darbiniekus nodarbinošie, kā arī ārvalstu kapitāla uzņēmumi.”⁴⁷ Savukārt, kā redzams Latvijas centrālajā reģionā, kas atrodas galvaspilsētas tuvumā, šis prakses aspekts vairāk nav tik nozīmīgs, lai darbā varētu pieņemt konkrētu amata kandidātu. Šie dati liecina, ka prakses nozīmība rekrutēšanas procesā dažādos

⁴⁴ Latvijas Darba devēju konfederācija. Pētījums par prakšu pieejamību un kvalitāti Latvijā, Noslēguma ziņojums. *Prakses kā darbinieku rekrutācijas faktora svarīgums* (lpp.20) Izgūts no : http://www.lddk.lv/wp-content/uploads/2015/06/LDDK_VET4E_Petijums_prakses.pdf

⁴⁵ Turpat, kur 44.

⁴⁶ Turpat, kur 45. (lpp.21)

⁴⁷ Turpat, kur 46.

Latvijas reģionos atšķiras, līdz ar ko nav iespējams viennozīmīgi apgalvot, ka prakse ir vai nav nozīmīga, šis aspekts ir atkarīgs tikai un vienīgi no darba devēja rekrutēšanas metodēm.

4. REKRUTĀCIJAS MODEĻI UN METODES

Darbinieku rekrutēšanas procesa attīstībai Latvijā ir bijuši vairāki mēģinājumi ieviest dažādu tipu vai modeļu darbības plānus jeb pieejas, kas palīdzētu darbinieku, ierēdņu rekrutācijas procesos tieši valsts pārvaldē, konkrētāk – pašvaldību līmenī. Viens no šādiem mēģinājumiem bija 1994. gada likumā “ Par civildienestu” minētais civildienesta karjeras modelis.

Lai arī mūsdienās pašvaldības Latvijā darbojas visai brīvi un patstāvīgi, tomēr jāatzīst, ka šo darbību kontrolē valsts, likumi, normatīvie akti kā arī starptautiskie dokumenti. “Civildienests Eiropas valstīs ir organizēts pēc diviem - vai nu pēc karjeras, vai amatu - modeļiem. Karjeras modelis paredz cilvēku iesaistīšanu civildienestā, sākot no viszemākā amata. Uzņemot tiek prasīti īpaši diplomu un izglītība. Karjeras sākumā noteikts sagatavošanās un pārbaudes laiks.”⁴⁸ Jāatzīst, ka mūsdienās ar šādu darbinieku atlases procesu Latvijā nākas saskarties visai bieži, gan valsts, gan privātajā sektorā. Jāatzīst, ka šim darbinieku rekrutācijas modelim ir arī izaugsmes iespējas. “Vēlāk iespējama virzība pa karjeras kāpnēm uz augšu un darbs mūža garumā.”⁴⁹ Tieši šī iemesla dēļ darbiniekiem šis karjeras modelis varētu šķīst pievilcīgāks.

Protams, kā jau iepriekš tika minēts, karjeras modelis nebūt nav vienīgais, ko iespējams pielietot rekrutējot darbiniekus – pastāv arī otrs – amatu modelis. “Amatu modelis pieļauj jau uzreiz darbinieku piesaistīt vidēji augstam vai augstam amatam, netiek prasīti specifiski diplomu vai izglītība, noteicošās ir specifiskas zināšanas un spējas ieņemt konkrēto amatu. Sākumā netiek noteikts sagatavošanas un pārbaudes periods.”⁵⁰ Ja salīdzinām abus iepriekš minētos darbinieku rekrutācijas modeļus, tad redzam, ka amatu modelis varētu būt vairāk saistošs tieši darba ņēmēju vidū, jo nav nepieciešami specifiski diplomu vai citi izglītību apliecinājoši dokumenti – galvenais ir praktiskās zināšanas un darba spējas. Tomēr jāatzīst, ka arī amatu modelim ir savi trūkumi. “Atšķirībā no karjeras modeļa amatu modelis neparedz tik lielas izaugsmes iespējas. Lielākoties amats tiek piešķirts uz līgumā noteiktu termiņu un tajā nav iespējams palikt visu mūžu.”⁵¹ Tieši šī aspekta dēļ, amatu rekrutēšanas modelis pēc kārtīgākas tā izpētes varētu vairāk arī nešķīst tik pievilcīgs, kā tas varēja būt sākumā, tieši no darba ņēmeja puses, taču no darba devēja puses šis aspekts ļauj diezgan

⁴⁸ Laikraksts Diena. *Kādai jābūt modernai Latvijas ierēdniecībai?* Skatīts: 14.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.diena.lv/arhivs/kadai-but-modernai-latvijas-ieredniecibai-10356924>

⁴⁹ Turpat, kur 48.

⁵⁰ Turpat, kur 49.

⁵¹ Turpat, kur 50.

vienkārši manīt vai variēt darbinieku sastāvu tā, lai tie atbilstu konkrētām prasībām un tiem piemistu konkrētam laika periodam un vajadzībām atbilstošās zināšanas un prasmes.

Savukārt, ja šo jautājumu apskatām no otras puses, tad arī darba devējam, lai spētu nodarbināt augsti kvalificētus, prasmīgus, zinošus un profesionālus darbiniekus un ierēdņus ir jāmeklē tos piesaistīt. To var darīt izmantojot dažādas metodes, gan ar labu reklāmu, sludinājumu, arī atalgojums ir viens no svarīgākajiem kritērijiem uzsākot darba attiecības, tieši tādēļ potenciālajam darba devējam ar potenciālo darba ņēmēju ir jābūt līdzīgam redzējumam par pašvaldības, organizācijas, uzņēmuma vai institūcijas mērķiem, darbības struktūru, pamatnostādņēm un nākotnes plānu izvirzīšanu un sasniegšanu. Tieši viens no galvenajiem aspektiem, kas nozīmīgi ietekmē personāla atlases procesu ir inovatīvu ideju nepieciešamība. Ja potenciālais darba ņēmējs nevar piedāvāt neko jaunu vai labāku, lai uzlabotu vai attīstītu institūcijas, pašvaldības darba rezultātus un efektivitāti, tad darba ņēmējam kopumā nekāds liels labums klāt pie esošās situācijas nenāk, un lēmums par darbinieka pieņemšanu un stāšanos amatā var arī nebūt labvēlīgs amata kandidātam.

Kā jau iepriekš tika minēts, lai vairotu valsts pārvaldes, konkrētāk - pašvaldību darbības efektivitāti, tai ir jāpiesaista aizvien jauni, talantīgi, pieredzējuši un profesionāli darbinieki, kas spēs celt pašvaldību veiktspēju, efektivitāti, ko savukārt varēs novērtēt caur iedzīvotāju apmierinātību, mērķu sasniegšanu noteiktajā laikā un jaunu projektu vai iniciatīvu īstenošanu. Lai potenciālais darba devējs spētu piesaistīt patiešām augsti kvalificētus un pieredzējušus darbiniekus, tiek izmantotas dažādas darbinieku rekrutācijas metodes. "Rekrutācijas metodes ir rīks, ko organizācijas izmanto, lai piesaistītu īstos darbiniekus jaunām vakancēm."⁵² Šīs metodes tika radītas un tiek attīstītas, lai darba devējam darbinieku rekrutācijas process būtu vieglāk paveicams, kā arī katrai institūcijai, pašvaldībai vai organizācijai var būt dažādi uzskati un veidi kā īstenot darbinieku rekrutāciju institūcijā, pašvaldībā vai organizācijā saskaņā ar tās vērtībām un nepieciešamībām.

"Jaunākās darbinieku rekrutēšanas metodes ietver sevī tiešsaistes un sociālo rekrutēšanu, mobilās un nodarbinātības zīmolu kampaņas, kas darbojas paralēli mārketinga nodaļām."⁵³ Laikam ejot un tehnoloģijām attīstoties mainās arī metodes un paņēmieni, kas

⁵² Kleynhans, R. (2006), *Fresh Perspectives: Human Resource Management*, (p.92) Retrieved : 16, April, 2016, From : https://books.google.lv/books?id=8_acBYy_77oC&pg=PA88&dq=recruitment+methods&hl=lv&sa=X&ei=0PIeVaP9AcHJO5PKgPAG&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=recruitment%20methods&f=false

⁵³ Recruiter, *Articles and News on Recruitment Methods*. Retrieved: 16, April, 2016, From : <https://www.recruiter.com/recruitment-methods.html>

tiek izmantoti, lai veicinātu gan esošo darbinieku darba kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī potenciālo profesionālo un pieredzējušo darbinieku piesaisti dažādām vakancēm un amatiem.

Šobrīd varam izdalīt divas darbinieku rekrutēšanas metodes – iekšējās rekrutācijas metodes un ārējās rekrutācijas metodes. Abas šīs metodes atšķiras to īstenošanas būtībā un darbībās, kādās tās tiek izmantotas veicot darbinieku rekrutēšanu organizācijās, valsts institūcijās vai privātajā sektorā. Šo metožu izmantošana un izvēle dažādās institūcijās, pašvaldībās, organizācijās un pat valstīs ir atkarīga no nospraustajiem mērķiem, darbības politikas un institūcijas būtības.

Iekšējās rekrutācijas metodes sevī ietver sekojošas pazīmes. “Darba solīšanu un darba piedāvājumu, kas nebūt nenozīmē vienu un to pašu, kā no sākuma varētu šķist.”⁵⁴ Abas šīs pazīmes atšķiras ar to būtību jeb nozīmi institūcijas vai organizācijas vakanto amata vietu ieņemšanas ziņā. “Darba piedāvājums ir procedūra, kas liek zināt, ka tiek izsludināta brīva amata vieta uzņēmumā vai institūcijā, savukārt, darba solīšana ir darbība, kas aicina indivīdus, kas uzskata, ka atbilst prasībām, lai tiktu pieņemti konkrētā amatā, institūcijas iekšienē uz šiem konkrētajiem amatiem kandidēt.”⁵⁵ Kopumā šīs divas iekšējās darbinieku rekrutācijas pazīmes atšķiras ar to, nozīmi, viena tikai informē par vakantu amatu, savukārt otra aicina spējīgus pretendētus jau no esošu darbinieku vidus pieteikties vakantajam amatam.

Vēl viena iekšējās darbinieku rekrutēšanas metodes pazīme ir darbinieku nodošana. “Darbinieka nodošana ir process, kad kāds no esošajiem darbiniekiem piemin kādu citu, kas viņaprāt, atbilst prasībām un ir piemērots konkrētajam amatam. Tālāk tiek veikta šīs personas motivēšana, lai darba piedāvājums tiktu pieņemts.”⁵⁶ Kopumā iepriekšminētais process, kad kāds no esošajiem darbiniekiem iesaka kādu konkrētu indivīdu, kas atbilst vakantā amata prasībām, mūsdienās ir sastopams visai bieži it īpaši uzņēmumos un organizācijās, runājot par valsts pārvaldi šis process noteikti ir daudz grūtāk realizējams nekā privātajā sektorā. “Iekšējās darbinieku rekrutācijas avoti sevī ietver arī prasmju pārbaudīšanu, iekšējo piepelnīšanos.”⁵⁷ Iekšējā piepelnīšanās izpaužas gadījumos, kad darba devējam jau esošo darbinieku vidū ir iespēja vienam vai daži darbiniekiem ļaut paveikt kādu uzdevumu vai darbu, par ko arī papildus ir iespējams saņemt vai nu piemaksu vai kādu citu labumu.

⁵⁴ Kleynhans,R. (2006), *Fresh Perspectives: Human Resource Management*, (p.92), Retrieved : 16, April, 2016, From : https://books.google.lv/books?id=8_acBYy_77oC&pg=PA88&dq=recruitment+methods&hl=lv&sa=X&ei=0PIeVaP9AcHJO5PKgPAG&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=recruitment%20methods&f=false

⁵⁵ Turpat, kur 54.

⁵⁶ Turpat, kur 55.

⁵⁷ Turpat, kur 56.

Savukārt, apskatot otru – ārējās darbinieku rekrutācijas metodi redzam, ka arī šeit ir vērojami dažādi procesi un procedūras, lai darbinieku rekrutēšanas process tiktu veikts pilnvērtīgi un sniegtu vēlamus rezultātus. Ārējās darbinieku rekrutācijas metodi raksturo reklamēšana. “ Populārākā metode darbinieku rekrutēšanai ir reklamēšana. Izmantojot reklāmu organizācija pavēsta par savām nodarbinātības vajadzībām plašākai sabiedrībai, izmantojot tādus plašsaziņas līdzekļus kā laikraksti, radio, televīzija un dažādi industriālie žurnāli.”⁵⁸ Apskatot šo veidu, kā informēt sabiedrību par vakancēm pašvaldībās vai organizācijās, jāatzīst, ka arī šobrīd sabiedrības informēšanas un informācijas uzņemšanas un meklēšanas tendences ir praktiski identiskas, vienīgais, kas jāņem vērā – katru no iepriekš minētajiem informācijas nesējiem izmanto un spēj uztvert konkrētas sabiedrības sociālās grupas, jo mūsdienu informācijas pamatnesējs ir sociālie tīkli un interneta mediji, savukārt laikraksti un televīzija kā arī radio populārāks ir vai nu noteiktus amatus ieņemošiem indivīdiem vai arī lielākoties vecāka gadu gājuma sabiedrības pārstāvjiem, lai gan jāņem vērā, ka vienmēr pastāv izņēmumi. Tieši tādēļ reklāmas sniedzējam vai izvietotājam ir jāprot veiksmīgi izvēlēties kanālu, pa kuru vēlas nodot informāciju vēlamajai mērķauditorijai.

Lai spētu veidot pareizu izpratni par vēlamo rezultātu ir jāveido komunikācija starp abām ieinteresētajām pusēm. “ Komunikācija ir informācijas apmaiņas process starp partneri vai arī informācijas divpusēja apmaiņa, kas nodrošina savstarpēju saprašanos.”⁵⁹ Jāuzsver, ka komunikācija var būt veiksmīga tikai tad ja tā ir nodota pareizajā kanālā un sasniegusi vēlamo mērķi vai mērķauditoriju. “Komunikācijas procesā darbinieki cenšas realizēt savus mērķus, vajadzības un intereses, savstarpēji ietekmējot viens otru.”⁶⁰ Tieši informācijas izpratnes process ir tas, kas spēj parādīt, cik kvalitatīvi informācija tika nodota un ko no visas kopējās sniegtās informācijas tās saņēmējam ir izdevies saprast, jo ar katru informācijas tālāk nodošanas reizi, saņēmējs saņem pavisam citu ziņu, ņemot vērā, ka katra indivīda uztvere ir dažāda.

Tieši šīs dažādās informācijas uztveres dēļ, mūsdienu darba devējam ir jāprot piesaistīt jaunus darbiniekus tā, lai informācija par vakanto amatu nonāktu pie potenciālā darba ņēmēja pareizajā saziņas kanālā. Savukārt, ja tas nenotiek, tad nevar uzskatīt, ka komunikācija starp potenciālajiem darba devēju un ņēmēju ir bijusi veiksmīga, jo tieši informācijas saņemšanas

⁵⁸ Kleynhans,R.(2006), *Fresh Perspectives: Human Resource Management*, (p.93) Retrieved: 16, April, 2016, From : https://books.google.lv/books?id=8_acBYy_77oC&pg=PA88&dq=recruitment+methods&hl=lv&sa=X&ei=0PIeVaP9AChJO5PKgPAG&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=recruitment%20methods&f=false

⁵⁹ Laikraksts Dienas Bizness, *Komunikācija uzņēmuma iekšienē*. Skatīts : 18.aprīlī, 2016,Izgūts no : <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/komunikacija-uznemuma-ieksiene-276905>

⁶⁰ Turpat, kur 59.

un nodošanas kanāla pareiza izvēle var nodrošināt pareizās mērķauditorijas sasniegšanu un nepieciešamās informācijas nodošanu. Kā arī jāņem vērā, ka katrs indivīds saņemto informāciju izprot dažādi, līdz ar ko ziņas sniedzējam tā jāprot pasniegt tā, lai nezustu sniegtās informācijas patiesā jēga un būtība.

4.1. E-rekrutēšana

Kā jau iepriekš tika minēts, šobrīd ļoti strauji attīstās modernās tehnoloģijas, līdz ar ko arī darba devējiem un ņēmējiem ir jābūt spējīgiem pielāgoties šo tehnoloģiju attīstības gaitai, lai arī paši spētu veikt ikdienas funkcijas ātrāk un vienkāršāk. Šobrīd tehnoloģijām attīstoties ļoti daudzi procesi ir mehanizēti, kas nozīmē, ka nav nepieciešams iziet no mājas, lai veiktu tik vienkāršas ikdienas darbības kā iepirkšanos un tāpat arī ir ar pieteikšanos darbam vai darba spēka meklējumiem.

“ Darbinieku meklēšana caur internetu jeb e-rekrutēšana ir kas vairāk par jauno iespēju atrašanu darba sludinājumu jūrā. “Online” tehnoloģija ļauj darba devējiem vadīt talantu plūsmu organizācijā, tā pozicionējot sevi kā vadošu biznesa struktūru.”⁶¹ Šī mūsdienu iespēja pārvaldīt cilvēkresursus un to plūsmu uzņēmumos, pašvaldībās un citās valsts institūcijās ar interneta vietņu palīdzību ļauj uzglabāt krietni vairāk dažādas informācijas daudzu gadu garumā, kā arī būtiski ietaupa laiku gan darba devējam, gan arī darbiniekam, jo kā zināms mūsdienās arī kvalifikācijas paaugstināšanas kursi ir pieejami interneta vidē, kas ļauj ietaupīt dažādus resursus abām pusēm.

“ Efektīvi izmantojot e-rekrutēšanu, darba devēji var attīstīt organizācijas tēlu, atklāt un attīstīt jaunus talantu avotus, samazināt darbinieka pieņemšanas izmaksas un laiku. Pasaules Reklāmas izpētes centra eksperti apgalvo, ka interneta rekrutēšana pasaulē ik gadu palielinās par trīsdesmit procentiem.”⁶² Pašvaldībām, institūcijām un organizācijām izmantojot tieši šīs mūsdienu metodes ir iespēja celt un uzlabot savu tēlu gan patērētāju, veltētāju un citu sabiedrības grupu acīs, pierādot, ka tie seko līdzī jauniem inovatīviem risinājumiem, kas vēl papildus ļauj ietaupīt gan laiku, gan citus iespējamus resursus.

“ Vairāk nekā divas trešdaļas Latvijas darba devēju pēdējā gada laikā ir izmantojuši komerciālās rekrutēšanas vietnes vai arī darba sludinājumu vietnes.”⁶³ Kā redzams arī Latvijas piemērs liecina par to, ka jaunās iespējas un tehnoloģijas ir ērts risinājums veicot darbinieku rekrutēšanas procesu. “Darba reklamēšanas pakalpojumu sniedzēji un darba

⁶¹ CV Market mājaslapa. *Kāpēc darba devēji meklē darbiniekus caur internetu?* Skatīts: 18.aprīlī, 2016, Izgūts no : https://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=709&career_style=

⁶² Turpat, kur 61.

⁶³ Turpat, kur 62.

sludinājumu vietnes arvien vairāk piedāvā izmantot arī citas funkcijas : CV datu bāzes, e-pasta paziņojumus par darba iespējām, darba devēju banerus, ziņas par pieņemšanu darbā un vispārīgus padomus darba meklētājiem un darba devējiem.”⁶⁴ Ņemot vērā mūsdienu plašo iespēju piedāvājumu gan darba devējiem, gan darba meklētājiem ir lieliska iespēja ievietot savu īsu dzīves aprakstu (CV) un iespējams pats darba devējs sniegs uzaicinājumu ierasties uz darba pārrunām. “E-rekrutēšanas portāli ir visbiežāk izmantotās rekrutēšanas vietnes gan no kandidātu, gan darba devēju puses. Šīs vietnes apkalpo plašu nozaru spektru un var kalpot interesentiem gan reģionālajā gan nacionālajā vai starptautiskajā līmenī.”⁶⁵ Tieši šī plašā spektra dēļ, ko spēj aptvert interneta vietnes, kas specializējas darbinieku rekrutēšanā ir lieliska iespēja izmantot iespēju pieteikties amatam gan vietējās pašvaldības ietvaros, tāpat arī valsts mērogā vai pat plašākā mērogā, kas varētu nozīmēt, ka vakance atrodas citviet pasaulē.

“Interneta rekrutēšana noteikti turpinās spēlēt ļoti nozīmīgu lomu, jo pasaule turpina aizvien vairāk digitalizēties.”⁶⁶ Kopumā apskatot iespēju, veikt darbinieku rekrutēšanu attālināti, var novērot pozitīvu gan darba devēju, ganņēmēju tendenci šādu iespēju izmantot, iespējams nākotnē e- rekrutēšana kļūs par vienīgo veidu kā darbinieku rekrutācijas process tiks nodrošināts ietaupot gan naudas līdzekļus, gan laika resursus abām pusēm.

⁶⁴ CV Market mājaslapa. *Kāpēc darba devēji meklē darbiniekus caur internetu?* Skatīts: 18.aprīlī, 2016, Izgūts no : https://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=709&career_style=

⁶⁵ Turpat, kur 64.

⁶⁶ Bondaruk, T., Ruel, H., Guiderdoni – Jourdain, K., & Oiry, E., (2009), Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management, (p. 227) Retrieved : 16 May, 2016, From : <https://books.google.lv/books?id=xoAT77z3mv0C&pg=PA219&dq=e-+recruitment&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwjG6IHQ-ODMAhUH3iwKHVARB9oQ6AEINzAC#v=onepage&q=e-%20recruitment&f=false>

5. PERSONĀLA ATTĪSTĪBAS SISTĒMA

“Personāla kā uzņēmuma resursa loma aizvien pieaug. Darbspēka kompetence un radošais potenciāls ir nozīmīgākais faktors jauno tehnoloģiju attīstībai. Darbinieka spējas ģenerēt ideju vai radīt jaunu produktu, izmantojot savu smadzeņu potenciālu, tiek vērtēta kā produkts ar visaugstāko pievienoto vērtību.”⁶⁷ Tieši šīs augstākminētās īpašības šobrīd ir visvairāk pieprasītas, jo augot spējai ģenerēt jaunas idejas, pieaug arī konkurence, līdz ar ko personāls ir tā daļa, kas ar savu darba efektivitāti spēj sasniegt vēlamo rezultātu. Un šāda tendence ir vērojama ne tikai privātajā sektorā, bet arī valsts pārvaldē un tai skaitā arī pašvaldībās.

Lai spētu nodrošināt atbilstošu personālu, darba devējam ir jāveic darbinieku atlase. Atlasei var būt divi veidi. “Iekšējā atlase – notiek, izmantojot kompānijā strādājošos darbiniekus. Šis atlases veids motivē kompānijas darbiniekus, nodrošinot izaugsmi kompānijas darbiniekiem, samazinot atlases procesa izmaksas un veidojot personāla lojalitāti, jo esošais darbinieks spēj jaunajā vietā radošāk un produktīvāk darboties.”⁶⁸ Šāda iespēja darba devējam pastāv, ja kompānijas varētu atbilst vakantajam amatam.

“Ārējā atlase – kandidāti nāk no kompānijas ārpusē, no darba tirgus. Ja darba devējs izmanto šo atlases veidu, tad viņam noteikti ir radusies pārlicība, ka esošo darbinieku kompetence nespēs nodrošināt prasības jaunajam amatam.”⁶⁹ Savukārt šāds atlases veids ir pretstats iepriekš minētajam atlases veidam, kad jaunajam amatam darbinieki tiek meklēti jau esošo darbinieku vidū.

“Talantu vadība ir kompleksa personāla attīstības sistēma. Pie sistēmas funkcionēšanas jāņem vērā galvenie darbinieku tipi – darbinieki ar stratēģisko un darbinieki ar profesionālo talantu. Darbinieku saglabāšana un attīstīšana uzņēmumā ir svarīga, jāņem vērā, ka dažādu tipu darbiniekiem ir nepieciešama atšķirīga pieeja.”⁷⁰ Tieši tādēļ personālvadībai ir jāpiešķir liela nozīme, jo atrodot pareizo pieeju darbiniekam, ir lielāka iespēja arī palielināt darbinieka veikspēju un efektivitāti.

Darbinieku attīstība var būt ļoti dažāda, neskatoties uz darba devēja centieniem, tāpat ļoti liela daļa rezultāta ir atkarīga no darbinieka, jo svarīga ir gan darbinieka motivācijas, gan vēlme kāpt pa karjeras kāpnēm. “Te varam runāt par deviņu šūnu talantu vadības matricu, kurā

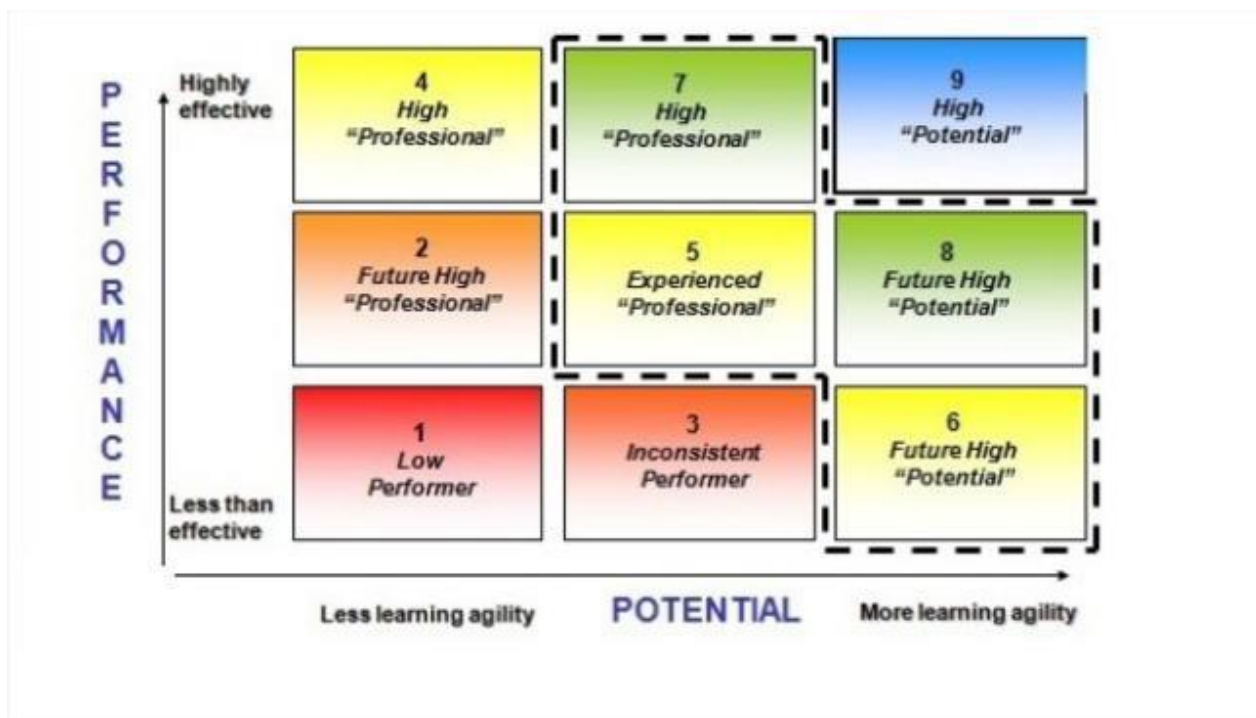
⁶⁷ Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. Personāls. Skatīts: 22.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.liaa.gov.lv/lv/uznemejdarbibas-abc/personals>

⁶⁸ Turpat, kur 67.

⁶⁹ Turpat, kur 68.

⁷⁰ Enjoy Recruitment mājaslapa. *Darbinieki uzņēmumā : Stratēģiskais un profesionālais talants*. Skatīts: 22.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieki-uznemuma-strategiskais-un-profesionalais-talants>

darbinieku attīstība tiek mērīta ņemot vērā to spēju mācīties un darba efektivitāti.”⁷¹ (Skat. 5.1.att.).



5.1.att. Deviņu šūnu talantu vadības matrica⁷²

“Redzams, ka matricas kreisajā apakšējā stūrī tiek iezīmēts vismazāk efektīvais darbinieks ar zemu spēju mācīties. Tāds, piemēram, ir darbinieks, kurš ieņēmis savam profesionālajam līmenim un spējām neatbilstošu amatu uzņēmumā, kurš viņam ir nesaistošs arī jomas ziņā.”⁷³ Gadījumi, kad darbinieks ieņem kādu amatu, kas tam nav piemērots nva retums, jo ļoti bieži cilvēka galvenais mērķis ir atrast darbu, lai spētu nodrošināt dzīves pamatvajadzības sev un ģimenei, tieši tādēļ par darba piemērotību varētu tikt arī piemirsts.

“Ja pētām matricu virzienā uz labo pusi, tad attiecīgi darbiniekam ar augstu spēju mācīties ir iespēja gadu laikā apgūt jaunas spējas un celt savu potenciālu jaunā jomā, kļūstot par augsta nākotnes potenciāla darbinieku”⁷⁴ Šis princips bieži vien pierādās dzīvē un ne tikai darba ziņā. It visi uzdevumi, kas cilvēku patiešām interesē un ja cilvēks vēlas to apgūt sniedz lielāku potenciālu sasniegt mērķi, tieši šāda pati situācija ir vērojama nodarbinātības sfērā, ko pierāda arī šī deviņu šūnu talantu vadības matrica.

⁷¹ Enjoy Recruitment mājaslapa. *Darbinieki uzņēmumā : Stratēģiskais un profesionālais talants*. Skatīts: 22.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.irlv.lv/blogi/ekonomika/darbinieki-uznemuma-strategiskais-un-professionalais-talants>

⁷² Turpat, kur 71.

⁷³ Turpat, kur 72.

⁷⁴ Turpat, kur 73.

“Ja darbinieks ar augstu spēju mācīties ilglaiņīgi strādā viena uzņēmuma vai sfēras ietvaros, tad ņemot vērā gadu laikā gūto pieredzi darbinieka darba efektivitāte aug un darbinieks kļūst par augsta potenciāla darbinieku, kurš attiecīgi matricā pārvirzās uz labās puses augšējo stūri.”⁷⁵ Tieši šeit parādās aspekts, kas tika uzsvērts iepriekšējās darba nodaļās – pieredze. Šī gadiem uzkrātā darba pieredze un spēja pielāgoties darba apstākļiem un izmaiņām, spēja un vēlme mācīties un apgūt jaunas zināšanas un prasmes spēj padarīt darbinieku par ļoti vērtīgu, iespējams pat ieinteresēt konkrētās sfēras konkurentus. Tieši tādēļ šie pastāvīgie un pieredzes bagātie darbinieki mēdz savā amata nostrādāt ļoti daudz gadus, pierādot savas spējas sniegt ieguldījumu pašvaldības vai uzņēmuma darbībā uz mērķu sasniegšanā. “Darbinieku attīstības soļi no 1,3,6,8,9 dod priekšstatu par stratēģiskā talanta attīstību uzņēmumā.”⁷⁶

“Stratēģiskais talants ir labākais darbinieks savā struktūrā. Darbinieks spēj saskatīt dažādu procesu sistēmas, sistēmu korelāciju un rast risinājumus situācijām, neizjaucot lietu pamata kārtību.”⁷⁷ Šāds darbinieks varētu būt ikviena darba devēja vēlamais vai pat ideālais darbinieks, jo paveikt dažādus neierastus uzdevumus nemainot ierasto lietu kārtību ir ļoti sarežģīti, līdz ar ko darbiniekam ir jābūt motivētam un ļoti kompetentam, lai spētu to paveikt.

“Šādu darbinieku potenciālu var celt uzticot tiem pildīt dažādu amatu pienākumus, kur viņam ir iespēja mācīties, iegūt jaunu pieredzi un plašāku skatījumu par uzņēmuma struktūru darbību un tādējādi attīstīt stratēģisko talantu.”⁷⁸ Attīstot darbinieku potenciālu darba devējam ir jānodrošina arī pienācīga iespēja darbiniekiem attīstīties, augt un mācīties, lai darbiniekam būtu iespēja virzīties augšup pa karjeras kāpnēm.

“Darbinieku attīstības soļi no 1,2,4,7,9 dod priekšstatu par profesionālā talanta attīstību uzņēmumā. Augot darbiniekam profesionāli tas var kļūt par augstas kvalitātes profesionāli. Profesionālie talanti uzņēmumā ir galvenie darba veicēji, protams, ir profesijas, kurās nevar nošķirt profesionālo talantu no stratēģiskā.”⁷⁹ Kā parasti, ik vienam pienēmumam vai principam vienmēr var rasties izņēmumi, tieši tāpat ir arī ar profesionālajiem talantiem.

Kopumā balstoties uz šo deviņu šūnu talantu vadības matricu ir redzamas skaidras iezīmes, kas norāda, ka liela nozīme ir paša darbinieka vēlmēm un interesei par konkrētām iespējām darba vietā, jo ir ļoti grūti un reizēm pat neiespējami motivēt cilvēku, kuru nekas neinteresē. Tieši šī iemesla dēļ, darba devējiem ir jāprot atrast pareizās metodes un stratēģijas,

⁷⁵ Enjoy Recruitment mājaslapa. *Darbinieki uzņēmumā : Stratēģiskais un profesionālais talants*. Skatīts : 22.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.irlv.lv/blogi/ekonomika/darbinieki-uznemuma-strategiskais-un-profesionalais-talants>

⁷⁶ Turpat, kur 75.

⁷⁷ Turpat, kur 76.

⁷⁸ Turpat, kur 77.

⁷⁹ Turpat, kur 78.

lai darbiniekus, kas dotajā mirklī nav ieinteresēti apgūt jaunas prasmes un zināšanas, spētu motivēt to darīt ne vien darba devēja labā, bet arī sevis paša, kā darbinieka labā.

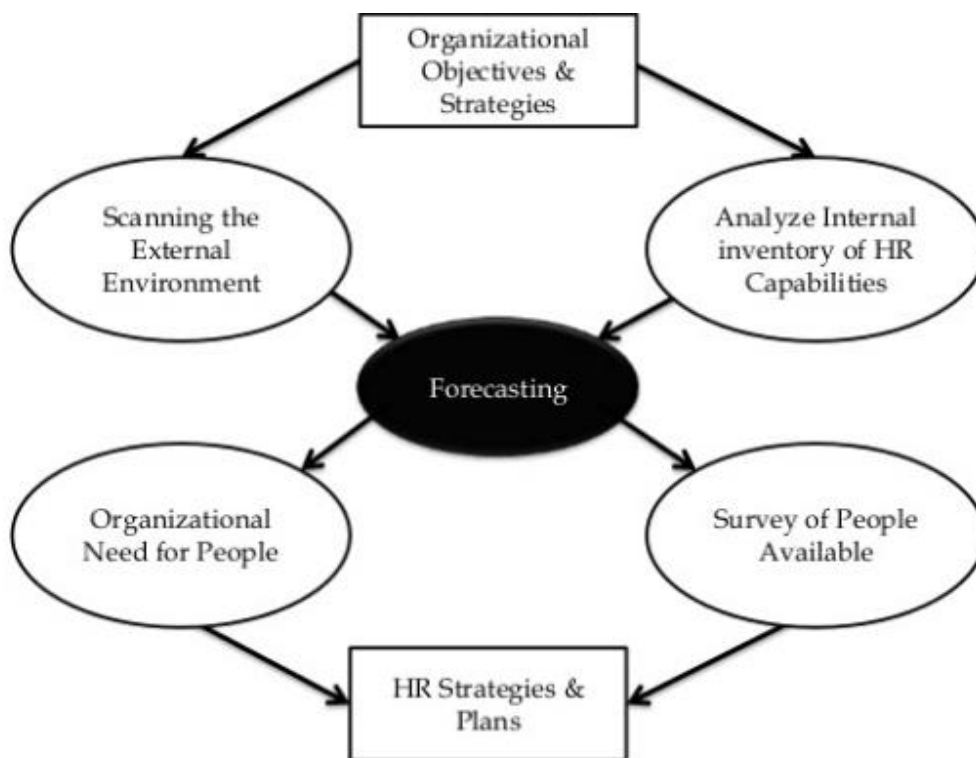
5.1. Cilvēkresursu plānošana

Lai varētu attīstīt cilvēkresursus organizācijas, iestādes vai institūcijas iekšienē, pirms tam ir jāveic cilvēkresursu plānošana, lai varētu iegūt reālu skatu uz esošo situāciju un plānot nākotnes situācijas.

“Cilvēkresursu plānošana nozīmē nodrošināt:

- Īstos cilvēkus,
- ar ģistajām prasmēm,
- ģistajās vietās,
- ģistajā laikā.”⁸⁰ Izpildot šos priekšnosacījumus katram uzņēmumam, iestādei vai institūcijai ir iespējams nodrošināt sev tādus cilvēkresursus, kas spēs pildīt konkrētā darba devēja vīziju vai ideju par veicamo darbu, kā arī sniegt vislielāko darba efektivitāti.

Cilvēkresursu plānošana ir daudz sarežģītāks process nekā sākumā varētu šķist, lai to veiksmīgi īstenotu ir jāveic dažādas darbības un pasākumi. (Skat. 5.1.1. att.)



5.1.1.att. Cilvēkresursu plānošanas process⁸¹

⁸⁰ Latvijas Darba devēju konfederācija “Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam.” 2010. (lpp.7), Skatīts : 3.maijā, 2016, Izgūts no :

http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3419/Cilvekresursu_plan_un_novert_met.pdf

⁸¹ Cilvēkresursu plānošanas process, Skatīts: 9.maijā, 2016, Izgūts no:

<http://www.slideshare.net/umerkhalidhabib/human-resource-planning-24053844>

Tikai pēc šo, attēlā redzamo, pasākumu vai aktivitāšu īstenošanas veiksmīgi iespējams nodrošināt cilvēkresursu plānošanu, attīstību un virzību uz priekšu, lai nodrošinātu tādu iestādes, pašvaldības vai institūcijas darbību, kas atbilst tās mērķiem un būtībai. “Ja mērķis ir uzlabot cilvēkresursu attīstības darbu, tad ir jāplāno aktivitāte, izmantojot darbu analīzes informāciju par to, kas nepieciešams, lai veiktu darbu.”⁸²

Autore uzskata, ka katrā pašvaldībā šis process notiek visai dažādi, un to var ietekmēt visdažādākās pašvaldību iezīmes, gan to platība, iedzīvotāju skaits un nacionālais sastāvs, kā arī daudzas citas.

Kā jau iepriekš darba gaitā tika minēts, svarīgi ir arī iepazīties ar pētāmo pašvaldību struktūru un uzbūvi.

5.2. Viļānu pašvaldība

“Viļānu novada administratīvi teritoriālo iedalījumu veido novada centrs Viļānu pilsēta un Dekšāres, Sokolku un Viļānu pagasti. Viļānu novads robežojas ar Rēzeknes, Varakļānu un Riebiņu novadiem.”⁸³ Šāds ir Viļānu pašvaldības teritoriālais raksturojums, kas kopš 2009. gada teritoriālās reformas ir mainījies un to veido iepriekš minētās teritoriālās vienības. Pēc iepriekš minētā var spriest arī to, ka Viļānu novads ir viens no Latvijas mazajiem novadiem.

Kā katrai Latvijas pašvaldībai, arī Viļānu pašvaldībai ir savs nolikums, kurā atrunāta pašvaldības un tās darbinieku rīcības konkrētos gadījumos, kā arī pašvaldības struktūra un pamatnostādnes. Savukārt, kas saistās tieši ar personāla atlasīšanu, tad liela loma pašvaldībā ir tieši izpilddirektoram, kas veic ar personālu saistītu jautājumu risināšanu. “Īstenojot pašvaldības administrācijas vadītāja kompetenci, pieņem darbā un atbrīvo no darba pašvaldības administrācijas darbiniekus, to saskaņojot ar domes priekšsēdētāju.”⁸⁴ Šī ir viena no svarīgākajām funkcijām, ko veic pašvaldības izpilddirektors saistībā ar personāla jautājumiem, bet nebūt nav vienīgā.

Tāpat arī pašvaldības izpilddirektoram ir tiesības, kas saistītas arī iestāžu vadītājiem pašvaldībā. Izpilddirektors nepieciešamības gadījumā veic darbības, kas saistītas ar

⁸² Sims, R.,R., (2006), Human Resources Development Today and Tomorrow, (p. 4), Retrieved : 17May, 2016, From : <https://books.google.lv/books?id=mAQN54I74g4C&printsec=frontcover&dq=HRD&hl=lv&sa=X&ved=0ahUK EwjwwZv3 eDMAhVNSZoKHOnDAFAQ6AEIGzAA#v=onepage&q=HRD&f=false>

⁸³ Viļānu novada pašvaldības mājaslapa. Viļānu novads. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://vilani.lv/lv/vilanu-novads>

⁸⁴ Viļānu novada pašvaldības mājaslapa. Viļānu pašvaldības nolikums. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://vilani.lv/uploads/files/nolikums_55.pdf

pašvaldības iestāžu vadītāju amatu. “Ierosina domei iecelt vai atbrīvot no amata pašvaldības iestāžu vadītājus.”⁸⁵ Lai arī pašvaldības izpilddirektoram ir tik plašas pilnvaras, tomēr visas darbības, ko izpilddirektors ir nolēmis veikt, arī saistībā ar personālu, ir jāaskaņo ar domes priekšsēdētāju, lai lēmums būtu apstiprināts un varētu stāties spēkā. Tādēļ ņemot vērā plašās pašvaldības izpilddirektora pilnvaras jāatceras, ka tās nebūt nav autonomas un tās lielā un tiešā mērā ir atkarīgas arī no augstāk stāvošām amatpersonām.

5.3. Saulkrastu pašvaldība

“Pašvaldības centrālā administrācija ir pašvaldības iestāde, kuru vada pašvaldības izpilddirektors. Pašvaldības administrācija nodrošina Domes pieņemto lēmumu izpildi, kā arī darba organizatorisko un tehnisko apkalpošanu.”⁸⁶ Tieši tāpat kā Viļānu pašvaldības gadījumā arī Saulkrastu pašvaldībā izpilddirektoram tiek piešķirtas līdzīgas pilnvaras, lai spētu nodrošināt pašvaldības administratīvo darbību un nodrošinātu to ar personālu.

Arī Saulkrastu pašvaldības izpilddirektoram ir jāveic konkrētas funkcijas, kas tieši skar cilvēkresursu nodrošināšanu pašvaldībā, kas ir spējīgi veikt konkrēta amata uzdevums. Ko konkrēti dara Saulkrastu pašvaldības izpilddirektors, lai nodrošinātu darbiniekus? “Pēc saskaņošanas ar Domes priekšsēdētāju pieņem darbā un atbrīvo no darba pašvaldības centrālās administrācijas darbiniekus, apstiprina pašvaldības centrālās administrācijas darbinieku amata aprakstus”⁸⁷ Līdzīgi, kā Viļānu pašvaldībā arī šajā gadījumā izpilddirektoram cilvēkresursu jomā ir ļoti liela nozīme un pilnvaras.

5.4. Rēzeknes pašvaldība

“Rēzeknes novada pašvaldības teritorijai ir šāds iedalījums: Audriņu, Bērzgales, Čornajas, Dricānu, Feimaņu, Gaigalavas, Griškānu, Ilzeskalna, Kantinieku, Kaunatas, Lendžu, Lūznavas, Maltas, Mākoņkalna, Nagļu, Nautrēnu, Ozolaines, Ozolmuižas, Pušas, Rikavas, Sakstagala, Silmalas, Stoļerovas, Stružānu un Vērēmu pagasts.”⁸⁸ Salīdzinājumā ar iepriekš apskatītajiem Viļānu un Saulkrastu novadiem, ir skaidri redzams, ka Rēzeknes

⁸⁵ Viļānu novada pašvaldības mājaslapa. Viļānu pašvaldības nolikums. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://vilani.lv/uploads/files/nolikums_55.pdf

⁸⁶ Saulkrastu novada pašvaldība. Pašvaldības nolikums. Skatīts: 25.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://www.saulkrasti.lv/images/stories/Dome/Dokumenti/Nolikums_KONSOLIDETS_pec_31.07.2013_un_29.07.2015.pdf

⁸⁷ Turpat, kur 86.

⁸⁸ Rēzeknes novada pašvaldība. Pašvaldības nolikums. Skatīts : 25.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://rezeknesnovads.lv/wp-content/uploads/2014/04/sn-nr1rezeknes-novada-pasvnlolikums2013konsolidetaredakcija06092013.pdf>

novads ir vairākas reizes lielāks tieši teritoriālā jomā. Savā ziņā tas varētu būt izskaidrojams ar to, ka Rēzekne ir Republikas pilsēta atšķirībā no Viļānu un Saulkrastu pašvaldībām.

“Dome atbilstoši Republikas pilsētas domes un novada domes vēlēšanu likumam sastāv no 17 (septiņpadsmit) deputātiem.”⁸⁹ Apskatot arī Rēzeknes pašvaldības nolikumu, var secināt, ka tas ir gandrīz identisks divu iepriekš minēto pašvaldību nolikumiem. Arī izpilddirektora un domes priekšsēdētāja pilnvaras kopumā ir ļoti līdzīgas.

Neņemot vērā ģeogrāfiskos rādītājus, kas raksturo visas trīs pētāmās pašvaldības, var secināt, ka tās visas savos pašvaldību nolikumos un pēc būtības ir ļoti līdzīgas, vienīgi pašvaldību platība, teritoriālais iedalījums un pašvaldību iestāžu skaits krietni atšķiras

⁸⁹ Rēzeknes novada pašvaldība. Pašvaldības nolikums. Skatīts : 25.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://rezeknesnovads.lv/wp-content/uploads/2014/04/sn-nr1rezeknes-novada-pasvnlukums2013konsolidetaredakcija06092013.pd>.

6. METODOLOĢIJAS APRAKSTS

Pētījuma empīriskā daļa tiek balstīta uz iegūtajiem datiem, kas tika iegūti ar ekspertinterviju palīdzību, kas norisinājās Viļānu, Saulkrastu un Rēzeknes pašvaldībās ar mērķi noskaidrot, kā šajās konkrētajās pašvaldībās notiek darbinieku rekrutācijas process un cilvēkresursu attīstīšana un kādas metodes un instrumentus pašvaldības šo uzdevumu veikšanai izmanto.

Pētījums būs salīdzinošs, jo tiks salīdzināti iegūtie pētījuma rezultāti starp visām trim pētāmajām Latvijas pašvaldībām – Viļāniem, Saulkrastiem un Rēzekni. Pētījuma veikšanas gaitā tiks izmantota gadījumu analīze, kad tiks apskatīts katras pašvaldības šī brīža gadījums saistībā ar cilvēkresursu attīstību tajās.

Papildus veiktajām ekspertintervijām pašvaldībās, tiks apskatīti arī dati, kas iegūti aptaujājot pašvaldību darbiniekus ar mērķi noskaidrot viņu attieksmi un nostāju cilvēkresursu attīstības ziņā konkrētajā pašvaldībā, lai varētu salīdzināt visu triju pētāmo pašvaldību gadījumus savā starpā, kā arī salīdzinātu pašvaldību darbinieku atbildes ar atbildēm, kas tika sniegtas ekspertintervijas laikā.

Pēc interviju veikšanas pētāmajās pašvaldībās, un iegūto datu salīdzināšanas varēs izdarīt secinājumus par to kā un ar kādām metodēm šajās pašvaldībās tiek vai netiek veicināta cilvēkresursu attīstība, darbinieku rekrutācija, kā arī atbildēt uz izpētes jautājumu.

7. CILVĒKRESURSU ATTĪSTĪBA LATVIJAS PAŠVALDĪBĀS

Šajā pētījuma nodaļā tiks analizēti triju pētāmo pašvaldību - Viļānu, Saulkrastu un Rēzeknes gadījumi, saistībā ar cilvēkresursu attīstību tajās. Dati ir iegūti veicot ekspertintervijas pētāmajās pašvaldībās ar atbildīgo nozaru darbiniekiem pašvaldībās. Balstoties uz šīm ekspertintervijām arī tiks izdarīti secinājumi par cilvēkresursu attīstību pētāmajās pašvaldībās. Ekspertintervijas jautājumus skatīt pielikumā. (1.pielikums)

7.1. Viļānu pašvaldības gadījums

Viļānu pašvaldībā uz jautājumiem par personālu atbildēja Viļānu novada pašvaldības izpilddirektore. Jāņem vērā, ka Viļānu novada pašvaldība ir viena no Latvijas mazajām pašvaldībām, tādēļ ekspertintervijas laikā iegūtie dati neatspoguļo tik lielu informācijas apjomu, kāds varētu būt pētot un analizējot Latvijas Republikas pilsētu pašvaldības, vai citas lielās Latvijas pašvaldības.

Pēc izpilddirektores sniegtajiem datiem pašvaldība šobrīd nodarbina kopumā 460 darbiniekus, kas nebūt nav mazs skaits mazai pašvaldībai. “Pēc Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldes datiem 2015.gada 1.janvārī Viļānu novada teritorijas deklarēto iedzīvotāju skaits bija 6496, kas ir par 2,06 % mazāk nekā gadu iepriekš, kad iedzīvotāju skaits bija 6633.”⁹⁰ Balstoties uz šo informāciju, redzams, ka Viļānu pašvaldība nodarbina četrpadsmito daļu no visiem novada iedzīvotājiem, kas nav nemaz tik liels rādītājs kā sākumā varēja šķist.

Neskatoties uz nodarbināto personu skaitu Viļānu pašvaldībā vidējais rekrutējamo darbinieku skaits gadā nebūt nav liels, pēc pašvaldības izpilddirektores sniegtās informācijas tas var būt ļoti dažāds un pat svārstīgs. Uz jautājumu – cik bieži pašvaldība rekrutē darbiniekus pašvaldības izpilddirektorei nebija konkrētas atbildes, taču vidēji tie var būt 5 – 20 cilvēki gadā, izpilddirektore to skaidro ar to, ka darbinieki tiek rekrutēti parādotes vakantam amatam, izveidojot jaunu amata vienību vai mainoties kadriem līdz ar ko nav iespējams konsekventi noteikt šo darbinieku rekrutācijas biežumu.

Tieši tāpat arī jautājot pašvaldības izpilddirektorei par to, pēc kādiem kritērijiem tiek veikta darbinieku rekrutēšana - izpilddirektore minēja, ka katru reizi tiek izstrādāti atsevišķi

⁹⁰ Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Pašvaldību publiskie pārskati 2014. Viļānu novads. (lpp.4) Skatīts : 3.maijā, 2016, Izgūts no : http://varam.gov.lv/lat/publ/pub_parsk/pasv_parsk/?doc=19791

konkrēti kritēriji konkrētam amata vienumam un viens konkrēts kritēriju modelis darbinieku rekrutācijas procesā netiek pielietots.

Dažādas darbinieku rekrutēšanas metodes dažādi vērtē arī izglītības nozīmi kā arī to, cik liela vērtība ir iepriekšējai darba pieredzei konkrētā jomā. Tieši tādēļ Viļānu novada pašvaldības izpilddirektorei tika jautāts, kas Viļānu pašvaldības gadījumā, rekrutējot darbiniekus ir svarīgāks – izglītību apliecinājoši dokumenti vai iepriekšējā pieredze? Uz šo jautājumu pašvaldības izpilddirektore atbild: “Svarīga ir gan pieredze, gan izglītība, jo pašvaldības darbinieku skaits nav liels, (vienas jomas speciālisti nav vairāki cilvēki, bet gan tikai viens), tādēļ jaunpieņemtajam darbiniekam ir nepieciešams uzsākt produktīvu darbu uzreiz pēc stāšanās amatā. Parasti jaunajam darbiniekam tiek noteikts 3 mēnešu pārbaudes laiks.” Kopumā spriežot pēc sniegtās atbildes, darba autore uzskata, ka Viļānu pašvaldības gadījumā izglītības dokumentu un iepriekšējās pieredzes svarīgums ir tikpat ļoti uzsvērts kā citviet arī interneta vietnē atrodamos darba sludinājumos vai piedāvājumos, iespējams šāda pieeja tiek izmantota, lai pēc iespējas ātrāk ar mazākiem resursiem spētu nodrošināt cilvēkresursus pašvaldības darba izpildei.

Tikpat svarīgi pašvaldību darbam ir ne tikai piesaistīt cilvēkresursus, bet arī esošo darbinieku prasmju, zināšanu, kompetenču un kvalifikācijas periodiska attīstīšana un atbalsta sniegšana darbiniekiem sevis pilnveidošanas procesā. Sarunas laikā, Viļānu pašvaldības izpilddirektore minēja arī to, ka darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču paaugstināšanai pašvaldība atbalsta darbinieku tālākizglītību kā arī kursu un semināru apmeklēšanu.

Intervijas laikā pašvaldības izpilddirektorei tika jautāts arī par to, kādi kursi, konferences vai citi pasākumi ir notikuši pēdējā gada laikā, lai celtu darbinieku kompetences, zināšanas un prasmes. Izpilddirektore nevarēja nosaukt konkrētus pasākumu, aktivitāšu nosaukumus, taču minēja, ka šie pasākumi notiek nepārtraukti un dažādās jomās - gan iepirkumu, gan projektu, gan grāmatvedības, gan lietvedības, gan attīstības, informācijas, gan izglītības, gan kultūras, gan sociālajā jomās. Pēc pašvaldības izpilddirektores teiktā, varēja noprast, ka aktivitātes un pasākumi jau iepriekš minētajās jomās notiek regulāri, lai varētu attīstīt darbinieku kompetences un celt zināšanu un prasmju līmeni.

Jautāts izpilddirektorei tikai arī par to, cik bieži pašvaldības darbinieki apmeklē šādus pasākumus un vai arī paši mēdz izrādīt iniciatīvu šādu pasākumu apmeklēšanai un sevis pilnveidošanai. Izpilddirektore minēja, ka viņasprāt, katrs darbinieks apmeklē šādus pasākumus ne retāk kā reizi gadā. Kā arī to, ka paši darbinieki arī izrāda iniciatīvu pilnveidot savas zināšanas un prasmes ieņemamā amata pienākumu pildīšanai.

Kā jau iepriekš pētījuma gaita tika minēts, pašvaldībām ir iespējas sadarboties arī dažādām citām iestādēm, organizācijām un uzņēmumiem, lai palīdzētu saviem darbiniekiem attīstīt jaunas prasmes un gūt papildu zināšanas. Tieši tādēļ arī Viļānu pašvaldības izpilddirektorei tika jautāts – vai Viļānu pašvaldība sadarbojas ar kādām mācību aģentūrām vai uzņēmumiem. Izpilddirektore minēja, ka sadarbība tiek veidota ar daudzām, taču konkrēti minēja, ka tiek apmeklēti Latvijas Pašvaldību savienības organizētie pasākumi, arī tādu mācību iestāžu kā - „BUTS” , RTA MIC, rīkoti pasākumi tiek apmeklēti, lai celtu kvalifikāciju, tāpat arī darbinieki apmeklē SIA "FUNDITUS" konsultatīvā centra rīkotos seminārus un kursus.

Lai spētu izprast to, cik vērtā ir šī sadarbība ar mācību uzņēmumiem un organizācijām svarīgi ir noskaidrot vai darbiniekiem tiek piedāvāts pietiekoši daudz iespēju celt kvalifikāciju un apgūt jaunas zināšanas un prasmes darba pienākumu veikšanai. Uz jautājumu – vai pašvaldības darbiniekiem ir pietiekoši iespēju celt kvalifikāciju un attīstīt jaunas zināšanas un prasmes pašvaldības izpilddirektore atbild, ka pašvaldības darbiniekiem ik dienas tiek piedāvātas iespējas pilnveidot sevi, apgūt jaunas zināšanas un prasmes. Motivācija ir meklējama gan sevī, gan iespējā veidot tālāko karjeru, gan arī mūsdienu tendencē nemitīgi attīstīties. Autoresprāt, šī atbilde sasaucas ar jau iepriekš pētījumā minēto, ka mūsdienu pasaulē strauji attīstoties modernajām tehnoloģijām arī darbinieki ir spiesti attīstīties līdzī tām, lai vairotu darba efektivitāti un pilnveidotu arī sevi, kā arī varētu sasniegt izvirzītos mērķus.

Jautājot pašvaldības izpilddirektorei par iespējām, ko var sniegt pati pašvaldība bez sadarbības ar citām pašvaldībām vai mācību organizācijām, uzņēmumiem, tad izpilddirektore minēja, ka bieži vien kursi un semināri tiek rīkoti pašvaldībā, taču tās nebūt nav vienīgās iespējas darbiniekiem pilnveidot sevi - Viļānu pašvaldība piedāvā darbiniekiem iespēju apgūt arī neformālās izglītības programmas Viļānu Mūzikas un mākslas skolā.

Kopumā pēc Viļānu pašvaldības izpilddirektores sniegtajām atbildēm var spriest, ka pašvaldība cenšas saviem darbiniekiem nodrošināt iespējas apgūt un pilnveidot savas prasmes un zināšanas, kā arī sniedz iespēju papildus apgūt neformālās izglītības programmas sevis pilnveidošanai ne tikai profesionālajā jomā, bet arī citās. Savukārt profesionālā jomā pašvaldība saviem darbiniekiem sniedz iespēju pilnveidoties apmeklējot gan pašu īstenotus pasākumus, gan tādus, kas notiek sadarbībā ar mācību iestādēm.

7.2. Saulkrastu pašvaldības gadījums

Šī pētījuma otrais pētāmais objekts ir Saulkrastu pašvaldība un tieši tāpat kā Viļānu novada pašvaldībā arī Saulkrastu pašvaldībā tika veikta ekspertintervija ar mērķi noskaidrot kā konkrētajā pašvaldībā tiek īstenota darbinieku rekrutācija un kā notiek cilvēkresursu attīstības process un uz jautājumiem par personālu atbildēja Lietvedības un personāla nodaļas vadītāja. Intervijas laikā pašvaldības pārstāvei tika uzdoti tieši tādi paši jautājumi, kā pārējām pētāmajām pašvaldībām.

Saulkrastu pašvaldības pārstāve līdzīgi, kā Viļānu pašvaldības izpilddirektore uz jautājumu par to, cik bieži pašvaldība rekrutē darbiniekus minēja, ka tie ir aptuveni trīs līdz pieci darbinieki gada laikā, kas ir ļoti līdzīgs rādītājs tam, ko minēja Viļānu pašvaldības izpilddirektore.

Tā kā, svarīgs ir ne tikai darbinieku rekrutēšanas biežums, bet arī paša procesa būtība un kritēriji pēc kuriem arī tiek veikta darbinieku rekrutēšana, Saulkrastu pašvaldības pārstāve minēja, ka darbinieku piesaiste tiek veikta, analizējot vakantā amata pienākumus. Visbiežāk- iepriekšējā pieredze, iegūtā izglītība, dažiem amatiem- valodas zināšanas, ja tās nepieciešamas amata pienākumu veikšanai. Autoresprāt, arī šeit līdzīgi kā iepriekšējā gadījumā minētie kritēriji ir visai standartizēti, jo arī šobrīd aplūkojot standarta darba sludinājumu tekstus prasības ir visai līdzīgas.

Lai sīkāk spētu izprast to pēc kādiem principiem Saulkrastu pašvaldībā darbinieki tiek rekrutēti, tika uzdots jautājums arī par to, kas rekrutējot darbinieku ir svarīgāks – iepriekšējā darba pieredze vai izglītību apliecinājoši dokumenti? Pašvaldības pārstāve atbildēja, ka abi kritēriji ir vienlīdz svarīgi. Atkarībā no amatam noteiktās atbildības, tiek izvērtēta kandidāta atbilstība konkrētam amatam. Ir amati, kur iepriekšējā profesionālā pieredze ir vissvarīgākais kritērijs, kam tiek piešķirta vislielākā nozīmība. Tai pat laikā Saulkrastu pašvaldība ir darbā pieņēmuši darbinieku arī bez pieredzes, taču ar labu iegūto izglītību. Jāuzsver, ka lielu uzmanību atlases procesā pašvaldības atbildīgie darbinieki pievērš arī kandidāta sadarbības un komunikācijas prasmēm.

Tāpat arī, autore ekspertintervijas laikā uzdeva jautājumu arī par to kā pašvaldība sekmē un nodrošina tās darbinieku kompetenču zināšanu un prasmju paaugstināšanu. Uz ko Saulkrastu pašvaldības pārstāve atbildēja, ka esošo darbinieku kvalifikācijas, zināšanu un prasmju paaugstināšanai darbiniekiem tiek nodrošināta iespēja apmeklēt mācību seminārus, kursus, konferences.

Jautājot pašvaldības pārstāvei par to, kādus mācību kursus, seminārus vai citus pasākumus pēdējā gada laikā darbinieki ir apmeklējuši pašvaldības pārstāve uzskaitīja vairāk nekā trīsdesmit dažādus pasākumus, ko pēdējā gada laikā Saulkrastu pašvaldības darbinieki ir apmeklējuši. Saulkrastu pašvaldības pārstāve minēja šādus mācību pasākumus, ko darbinieki ir apmeklējuši – “Profesionāla klientu apkalpošana un konfliktsituāciju risināšana”, “Personas datu aizsardzība pašvaldībās”, “Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības regulējuma piemērošanas problēmjautājumi”, “Sēžu, sanāksmju protokolēšana”, “Ierobežotas pieejamības informācija un tās aizsardzība”, “Darbs ar personu iesniegumiem un iestādes rīcībā esošās informācijas izsniegšanas nosacījumi – likums un prakse”, “Darba intervijas vadītprasmē”, “Organizācijas iekšējās un ārējās komunikācijas audits”, “Elektroniskie dokumenti – to izstrādāšanas, glabāšanas un aprītes kārtība”, “Institūciju arhīvu un dokumentu pārvaldības organizēšana”, “Juridiskās tehniskas prasības juridisko tekstu sagatavošanā”, “Augstākās tiesas Administratīvo lietu departamenta aktuālā prakse”, “Administratīvo pārkāpumu lietu izskatīšanas kārtība pašvaldību administratīvajās komisijās”, “Valsts kontroles konstatējumi pašvaldības ceļu un ielu uzturēšanas darbu organizēšanā”, “Meliorācijas joma un pašvaldības”, “Prasības būvizstrādājumiem un to atbilstību apliecinājošie dokumenti”, “Ēku būvniecības kārtība”, “Administratīvo tiesu nolēmumi būvniecības lietās”, “Jaunā būvniecības regulējuma piemērošana ēku un atsevišķu citu būvju būvniecības procesos”, “Būvniecības tāmju izstrādāšanas pamatprincipi un īpatnības”, “Jaunais regulējums būvniecības jomā”, “Zemes reformas laikā ar administratīvo aktu nodibinātie ceļa servitūti. Problēmas un risinājumi”, “Atklāta konkursa norise: no A līdz Z. Kā rīkoties, ja konkursā nav uzvarētāja?”, “Grozījumi Publisko iepirkumu likumā”, “Publiskais iepirkums iesācējiem” (Iepirkuma norises pamatjautājumi), “Aktualitātes PVN piemērošanā. PVN likuma grozījumi 2016.gadā”, “Grāmatvežiem būtiskie grozījumi, veicot aprēķinus 2016.gadā”, “Krājumu uzskaitē budžeta iestādēs”, “Gada pārskata sagatavošana budžeta iestādēs. Inventarizācija un citas gada slēguma procedūras- patiesa gada pārskata sagatavošanas pamats”, “Reprezentācijas izdevumi- nodokļi un grāmatvedība”, “Reprezentācijas izdevumi vadībai”, “Atvaļinājuma un slimības nauda. Vidējās izpeļņas noteikšana. Darba likums”, “Pamatlīdzekļu uzskaitē budžeta iestādēs”, “Darba un atlīdzības likumu piemērošana izglītības iestādē”, “Sabiedrības aktīvu inventarizācija”, “Darba tiesību problēmas iestādē (ar valsts kontroles revīzijas piemēriem)”, “Par summēto darba laiku un Valsts un pašvaldību iestāžu darbinieku darba laiku, darba laika uzskaiti, atvaļinājumu piešķiršanas kārtību u.c. jautājumiem; Aktuālais atvaļinājumu piešķiršanā un aprēķināšanā, izmaiņas slimības lapu aprēķināšanā, kā arī citi aktuāli jaunumi darba attiecību un sociālajā jomā; “Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšana”, “Nekustamā īpašuma nodokļa

administrēšanas aktuālie jautājumi”, “Iedzīvotāju reģistrā iekļautās informācijas apstrāde”, “Pils, muiža un dārzs ir vienota ainavas sastāvdaļa”, “Microsoft Outlook 2013 - 1.līmenis”.

Jāņem vērā, ka iepriekš minētie kursu, semināru un citu mācību pasākumi nosaukumi ir saistīti ar ļoti daudzveidīgām tēmām un jomām, kas autoresprāt, norāda uz visai plašām iespējām, kas Saulkrastu pašvaldības darbiniekiem ir pieejamas, lai spētu celt kvalifikāciju un papildināt jau esošās zināšanas un prasmes.

Jautājot Saulkrastu pašvaldībā par to, cik bieži darbinieki apmeklē pasākumus vai seminārus, kursus, kas ļaut pilnveidot savas zināšanas un prasmes, tad atbilde bija līdzīga, kā Viļānu pašvaldībā – vidēji vismaz reizi gadā viens darbinieks apmeklē šādu pasākumu, bet vienmēr var būt arī izņēmumi.

Tikpat svarīgi, kā saņemt aicinājumu apmeklēt kādu semināru vai kursu, kvalifikācijas vai zināšanu paaugstināšanai ir arī izrādīt iniciatīvu no darbinieku puses, lai darba devējs – pašvaldība būtu informēta par nodarbināto vēlmēm un interesēm sevi pilnveidot profesionālā jomā un arī Saulkrastu pašvaldībā darba autore saņēma apstiprinājumu tam, ka Saulkrastu pašvaldības darbinieki paši izrāda iniciatīvu apgūt ko jaunu un pilnveidot jau esošās zināšanas un prasmes, kā arī celt jau iegūto kvalifikāciju.

Jautājot, vai Saulkrastu pašvaldība sadarbojas ar kādu mācību organizāciju vai mācību uzņēmumu pašvaldības pārstāve atzina, ka šāda veida sadarbība netiek veidota. Tāpat arī tika jautāts vai pašvaldības darbiniekiem ir pietiekoši iespēju attīstīt prasmes un zināšanas uz ko pašvaldības pārstāve atbildēja : “Jā, iespējas ir pietiekamas. Darba devējs nekad nenoraida darbinieka izteikto vēlmi apgūt jaunas zināšanas, apmeklējot semināru, kas ir noderīgs darbinieka tiešo pienākumu veikšanai vai redzesloka paplašināšanai.” Šajā gadījumā jāatzīst, ka pašvaldībai ir nozīmīgi ieklausīties darbinieku lūgumos, kas saistīti ar profesionālo pilnveidi, jo šī pilnveide vistiešākajā mērā skar arī darba rezultātus un efektivitāti.

Tāpat arī, lai noskaidrotu kādas iespējas pati pašvaldība bez sadarbības ar citām mācību iestādēm vai organizācijām spēj nodrošināt saviem darbiniekiem zināšanu, prasmju un kvalifikācijas celšanai tika jautāts – kādas mācību iespējas Saulkrastu pašvaldība pati bez citu iesaistes spēj nodrošināt saviem darbiniekiem? Uz ko arī pašvaldības pārstāve atbildēja, ka līdz šim Saulkrastu novada dome nav organizējusi mācības iestādes darbiniekiem. Ja rastos tāda nepieciešamība, noteikti to darītu! Savukārt pat citām pašvaldības iestādēm tās pārstāve viennozīmīgi atbildēt uz šo jautājumu nevarēja.

Kopumā pēc autores novērojumiem abu iepriekš apskatīto pašvaldību gadījumi ir līdzīgi, gan izmantoto metožu, gan arī uzskatu ziņā ja jautājumi skar tieši cilvēkresursu vadību un attīstību tajās.

7.3. Rēzeknes pašvaldības gadījums

Kā trešais šī pētījuma objekts tika izvēlēta Republikas pilsētas mēroga pašvaldība – Rēzeknes pašvaldība. Arī Rēzeknes pašvaldībā uz jautājumiem atbildēja Personāla speciāliste.

Tieši tāpat kā abos iepriekšējos gadījumos arī Rēzeknes pašvaldības personāla speciālistei tika jautāts par to, cik bieži Rēzeknes pašvaldība rekrutē darbiniekus? Personāla speciāliste atbildēja, ka nav iespējams definēt vienu skaitli šim jautājumam, šis process pašvaldībā tiek realizēts pēc nepieciešamības, parādoties jaunai amata vienībai vai kādai no esošajām amata vienībām atbrīvojoties. Lai arī neskatoties uz to, ka Rēzeknes pašvaldība ir Republikas pilsētas mēroga pašvaldība, uz jautājumu par to pēc kādiem kritērijiem pašvaldībā notiek darbinieku rekrutācija atbilde bija līdzīga arī iepriekš apskatīto pašvaldību gadījumiem – darbinieku rekrutācija notiek konkursa kārtībā, līdz ar ko katrai amata vienībai, kurai tiek meklēts darbinieks šie kritēriji var atšķirties saistībā ar amata pienākumiem un specifiskām zināšanām.

Jau iepriekš pētījumā tika minēts, ka iepriekšējā pieredze un prakse ir dažādi vērtējams kritērijs un šie uzskati par iepriekšējo pieredzi un praksi dažādos Latvijas reģionos atšķiras. Tādēļ Rēzeknes pašvaldības personāla speciālistei tika jautāts – kas rekrutējot darbinieku ir svarīgāks – iepriekšēja darba pieredze konkrētajā jomā vai tomēr izglītību apliecinoši dokumenti? Uz šo jautājumu pašvaldības personāla speciāliste atbildēja, ka rekrutējot darbiniekus svarīgi ir abi faktori un veicot darbinieku rekrutāciju pašvaldībā, gan iepriekšējā darba pieredze, gan arī izglītību apliecinoši dokumenti tiek ņemti vērā. Līdz ar ko viens šiem faktoriem netiek vērtēts augstāk kā otrs.

Lai darbinieki sniegtu nepieciešamo rezultātu veicot savus darba pienākumus, autoresprāt, arī darba devējam ir jāiesaistās dažādos procesos un jāspēj zināmā mērā darbiniekus nodrošināt ar iespējām papildināt jau esošās prasmes un zināšanas kā arī kvalifikācijas celšanas iespējām. Arī Rēzeknes pašvaldībā tika jautāts par to, kā pašvaldība sekmē jau esošo darbinieku zināšanu, prasmju un kompetenču celšanu. Arī šajā gadījumā, līdzīgi, kā abu iepriekš apskatīto pašvaldību gadījumā, Rēzeknes pašvaldības personāla speciāliste minēja semināru un kursu apmeklēšanu, kā arī piebilda, ka pašvaldību darbinieku zināšanu un kompetenču celšanai tiek rīkoti arī pieredzes apmaiņas braucieni.

Arī Rēzeknes pašvaldības personāla speciālistei tika jautāts par mācību pasākumiem, semināriem vai kursiem, kurus pašvaldības darbiniekiem ir bijusi iespēja apmeklēt pēdējā gada laikā, jāatzīst, ka tik daudz mācību pasākumus, kā iepriekš apskatītajā Saulkrastu pašvaldībā speciāliste minēt nevarēja, bet minēja sekojošus mācību pasākumus, seminārus un kursus - "Zvērināta tiesu izpildītāja rīcība ar bezmantinieka mantu", "Pakalpojumu sniegšana pašvaldībās un valsts pārvaldē", "Domes un pastāvīgo komiteju sēžu sagatavošana, protokolu un lēmumu noformēšana", "Administratīvā procesa likuma grozījumi", "Publiskas personas finanšu līdzekļu un mantas izšķērdēšanas novēršanas likums", "Pakalpojumu sniegšana pašvaldībās un valsts pārvaldē", "Prakses aktualitātes publiskā iepirkuma strīdos", "Zvērināta tiesu izpildītāja rīcība ar bezmantinieka mantu", "Nekustamā īpašuma nodokļa parādu grupēšana, analīze, parādu kopuma administrēšanas stratēģijas noteikšana", "Darba likuma normu praktiskā piemērošana, situāciju analīze", "Personas datu tiesiskā aizsardzība", "Skolotājs iekļaujošajā izglītībā", "Izglītības darba juridiskie aspekti", "Grozījumi likumā par nekustamā īpašuma nodokli", "Nekustamā īpašuma nodokļa parādu grupēšana, analīze, parādu kopuma administrēšanas stratēģijas noteikšana.", "Nekustamā īpašuma nodokļa administrēšanas un piedziņas aktuālie jautājumi", "Jaunie grozījumi likumā "Par nekustamā īpašuma nodokli" un nozīmīgākais tā piemērošanas kārtībā", "Nekustamā īpašuma nodokļa parādu grupēšana, analīze, parādu kopuma administrēšanas stratēģijas noteikšana", "Lauksaimniecībā izmantojamā zeme - vērtīgs resurss?", "Zaļās ģeogrāfiskās informācijas sistēma (ĢIS)", "Pakalpojumu sniegšana pašvaldībās un valsts pārvaldē", "Civilstāvokļa aktu reģistrācijas tiesiskais regulējums atbilstoši Ministru kabineta 2013.gada 3.septembra noteikumiem Nr.761 "Noteikumi par civilstāvokļa aktu reģistriem", "Administratīvā procesa un lietvedības aktuālie jautājumi dzimtsarakstu iestādēm", "Dzimtsarakstu nodaļu ceremonijas".

Pēc Rēzeknes pašvaldības personāla speciālistes teiktā, visi augstāk minēties semināri un kursi ir apmeklēti pēdējā laikā, bet tie nebūt nav visi mācību pasākumi, kurus pašvaldības darbinieki ir apmeklējuši pēdējā gada laikā. un autoresprāt, līdzīgi kā Saulkrastu pašvaldības gadījumā arī Rēzeknes pašvaldība nodrošina iespēju apmeklēt plaša spektra iespējas saviem darbiniekiem, lai pilnveidotu savas profesionālās zināšanas un prasmes, kā arī paplašinātu profesionālo redzesloku.

Lai arī ir redzams, ka pēdējā gada laikā Rēzeknes pašvaldības darbiniekiem ir bijis daudz dažādu iespēju pilnveidot savas zināšanas, lai nerastos šaubas par to, vai nav situācijas, kad viens darbinieks apmeklē vairākus mācību pasākumus, bet cits neapmeklē nevienu, tad arī Rēzeknes pašvaldības personāla speciālistei tika jautāts, cik reizes vidēji gadā viens

darbinieks apmeklē šāda veida pasākumus? Pašvaldības speciāliste minēja, ka tās ir vismaz divas līdz trīs reizes vidēji gada laikā, kas salīdzinājumā ar iegūtajiem datiem no abām iepriekš apskatītajām pašvaldībām ir biežāk.

Iniciatīva, kas mudina darbiniekus apgūt jaunas prasmes un zināšanas nevar nākt tikai nodarba devēja, arī darbiniekiem jābūt ieinteresētiem apgūt ko jaunu un tieši tādēļ arī tika jautāts, vai Rēzeknes pašvaldības darbinieki paši izrāda iniciatīvu šādu mācību pasākumu vai kursu apmeklēšanai? Pašvaldības personāla speciāliste atzina, ka daļa darbinieku izrāda šādu interesi un iniciatīvu apmeklēt semināru un kursus sevis pilnveidošanai, taču ir arī tāda daļa darbinieku, kas šādu vēlmi vai interesi neizrāda, tas kādēļ tā ir - ir grūti izskaidrojams.

Jautājot pašvaldības speciāliste par sadarbību ar citiem mācību uzņēmumiem vai organizācijām, speciāliste minēja, ka šādas sadarbības šobrīd neesot. Tāpat arī speciāliste minēja, ka Rēzeknes pašvaldība saviem darbiniekiem piedāvā pietiekoši daudz iespēju attīstīties, gūt jaunu pieredzi un zināšanas un galvenais, kas pēc speciālistes vārdiem motivē darbiniekus šādus pasākumus apmeklēt ir iespēja papildināt jau esošās zināšanas un prasmes.

Un kā pēdējais, kas tika jautāts pašvaldības personāla speciāliste bija - kādas mācību iespējas Rēzeknes pašvaldība spēj sniegt saviem darbiniekiem bez citu pašvaldību vai organizāciju iesaistes? Pašvaldības speciāliste minēja, ka šādā gadījumā resurss, ko darbiniekiem zināšanu un prasmju papildināšanai ir iespējams sniegt ir savstarpējās konsultācijas, kas ļautu apmainīties ar dažādām pieredzēm un informācijas plūsmu konkrētos jautājumos.

7.4. Pētāmo pašvaldību gadījumu kopsavilkums

Veicot ekspertintervijas visās trijās pētāmajās pašvaldībās, tika uzdoti jautājumi, kas saistīti ar darbinieku rekrutāciju, kā arī ar cilvēkresursu attīstīšanu tajās. Visu pētāmo pašvaldību speciālisti tika aicināti atbildēt uz vienādiem jautājumiem, lai pētījuma gaitā tos varētu arī salīdzināt, atrast kopīgās un atšķirīgās iezīmes.

Jāatzīst, ka neskatoties uz to, ka pētītas tiek pašvaldības, kas ir dažādas gan pēc to mēroga, gan arī viena no tām ir Republikas pilsētas mēroga pašvaldība, tāpat arī Saulkrastu pašvaldība atšķirībā no Rēzeknes un Viļānu pašvaldībām atrodas galvaspilsētas Rīgas tuvumā, tomēr iegūtie ekspertinterviju dati liecina, ka tieši cilvēkresursu jautājumos visām trim pašvaldībām ir diezgan daudz kopīgu iezīmju.

Piemēram, apskatot visu pētāmo pašvaldību ekspertinterviju atbildes jautājumā par to, pēc kādiem kritērijiem tiek veikta darbinieku rekrutācija visos trijos gadījumos atbildes ir principā vienādas – pašvaldību speciālisti šajā jautājumā min, ka konkrētu vienotu kritēriju nav, katru reizi šie kritēriji tiek piemēroti vakantā amata specifikai un var būt mainīgi.

Tāpat, kā jautājumā par kritērijiem rekrutējot darbiniekus arī jautājumā par to, kas ir svarīgāks darbinieku rekrutēšanas procesā – iepriekšējā darba pieredze vai izglītību apliecinājoši dokumenti visu pētāmo pašvaldību speciālistu atbildes bija ļoti līdzīgas. Visu triju pašvaldību speciālisti minēja, ka svarīgi esot abi aspekti, piemēram, Rēzeknes pašvaldības gadījumā abi šie kritēriji tiek ņemti vērā, bet Saulkrastu pašvaldības speciāliste atzina, ka neskatoties uz šo abu kritēriju svarīgumu ir gadījies arī darbā pieņemt darbinieku bez iepriekšējas pieredzes, bet ar atbilstošu izglītību, kā arī Saulkrastu pašvaldības speciāliste minēja, ka svarīgas ir komunikācija prasmes.

Tāpat arī jautājot pašvaldību speciālistiem par to, cik bieži vidēji viena gada laikā viens darbinieks apmeklē kursus, seminārus vai citus mācību pasākumus zināšanu un prasmju papildināšanai Viļānu un Saulkrastu pašvaldību gadījumā speciālisti minēja, ka tā varētu būt viena reize vidēji gada laikā, savukārt Rēzeknes pašvaldības gadījumā speciāliste minēja, ka tās ir vidēji divas līdz trīs reizes gadā, kad viens darbinieks apmeklē kursus, seminārus vai citus mācību pasākumus kompetenču papildināšanai. Iespējams tas skaidrojams ar to, ka Saulkrastu un Viļānu pašvaldības ir mazāka mēroga pašvaldības nekā Rēzeknes pašvaldība.

Tāpat arī jautājumā par darbinieku motivāciju apgūt jaunas zināšanas un prasmes, kā arī apmeklēt mācību pasākumus Saulkrastu un Viļānu gadījumā speciālisti viennozīmīgi atbildēja, ka darbinieki izrāda iniciatīvu, taču Rēzeknes pašvaldības gadījumā speciāliste atzina, ka ne visi darbinieki izrāda iniciatīvu, ir arī tāda daļa darbinieku, kas to nedara.

Tāpat arī Saulkrastu un Rēzeknes pašvaldību speciālisti intervijas laikā nosauca ļoti daudz un plaša spektra mācību pasākumus, ko pašvaldību darbinieki ir apmeklējuši pēdējā gada laikā, savukārt Viļānu pašvaldības izpilddirektore šādus pasākumus minēt nevarēja, tieši tādēļ arī aptaujājot pašvaldību darbiniekus, tika lūgts minēt mācību pasākumus, ko viņi ir apmeklējuši pēdējā laikā.

Interesējoties par pētāmo pašvaldību sadarbību ar mācību uzņēmumiem un aģentūrām, tikai Viļānu pašvaldības izpilddirektore minēja mācību uzņēmumus ar kuriem notiek sadarbība, lai veicinātu darbinieku zināšanu un prasmju uzlabošanu, savukārt Saulkrastu un Rēzeknes pašvaldības par šādu sadarbību neminēja.

Vēl viena kopīga iezīme visām trim pašvaldībām, veicot cilvēkresursu attīstības procesus ir tas, ka uz jautājumu par to, kā pašvaldības veicina darbinieku kompetenču paaugstināšanu, visu pētāmo pašvaldību speciālisti minēja – kursus un seminārus, savukārt Rēzeknes pašvaldības speciāliste pieminēja arī pieredzes apmaiņas braucienus, kas šajā gadījumā Rēzeknes pašvaldību atšķir no Viļānu un Saulkrastu pašvaldībām.

Tāpat arī visu pētāmo pašvaldību speciālisti atzina, ka darbinieki, kas izrāda iniciatīvu apgūt ko jaunu, visbiežāk ir motivēti to darīt, jo viņus interesē iespējas gūt jaunas zināšanas, prasmes, kā arī personīgā profesionālā izaugsme ir kritērijs, kas pēc pašvaldību speciālistu domām ir motivējošais faktors, kādēļ darbinieki vēlas apmeklēt dažādus kursus, seminārus, konferences un citus mācību pasākumus.

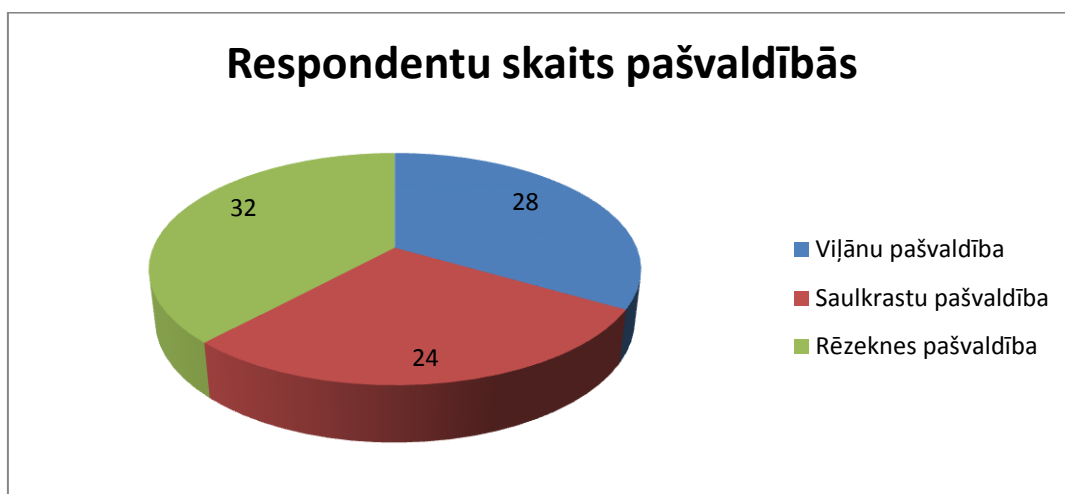
Kopumā pēc atbildēm, kas tika sniegtas trijās pētāmajās pašvaldībās ekspertinterviju laikā, autore secina, ka rādītāji un principi pēc kādiem tiek veicināta cilvēkresursu attīstība tajās ir ļoti līdzīga, vienīgais, kas autoresprāt, pēc iegūtajām atbildēm atšķiras ir lielākās no trim pētāmajām pašvaldībām – Rēzeknes pašvaldības gadījums dažos jautājumos, taču Rēzeknes pašvaldības gadījums nebūt nav tik ļoti būtiski atšķirīgs. Drīzāk šīs atšķirības, autoresprāt, ir ietekmējis tas, ka Rēzeknes pašvaldība ir krietni lielāka mēroga pašvaldība nekā Viļānu un Saulkrastu pašvaldības.

7.5. Pašvaldību cilvēkresursu attīstība no darbinieku skatu punkta

Lai pētījums nebūtu vienpusīgs un cilvēkresursu attīstības process trijās pētāmajās Latvijas pašvaldībās nebūtu apskatīts tikai no pašvaldību speciālistu skatupunkta, papildus ekspertintervijām tika veikta arī pētāmo pašvaldību darbinieku aptauja, lai noskaidrotu, cik patiesībā bieži pašvaldību darbiniekiem ir nodrošināta iespēja apmeklēt mācību pasākumus, seminārus un kursus, kādi tie ir un kas tad ir tie galvenie motivējošie iemesli šo mācību pasākumu apmeklēšanai. Tāpat arī aptauja pašvaldību darbinieku vidū tika veikta, lai noskaidrotu darbinieku viedokli par to, vai pašvaldības, kurās šie darbinieki ikdienā veic sev uzticētos pienākumus nodrošina pietiekami daudz iespēju sevi pilnveidot un gūt jaunas zināšanas. Aptauja tika veidotā, tā lai darbiniekiem būtu viegli atbildēt un tā neaizņemtu daudz laika, kopumā anketa sastāv no astoņiem jautājumiem, uz kuriem daļa pētāmo pašvaldību darbinieku atbildēja.

Kopumā uz aptaujas jautājumiem atbildēja 88 respondenti no trim pētāmajām pašvaldībām. Visvairāk atbilžu uz aptaujas jautājumiem sniedza Rēzeknes pašvaldības darbinieki – kopumā tika saņemtas 32 atbildes no Rēzeknes pašvaldības darbiniekiem, kas ir

38,1 % no kopējā respondentu skaita, savukārt Viļānu pašvaldībā uz aptaujas jautājumiem atbildēja 33,3 % no kopējā respondentu skaita, kas ir 28 respondenti. Saulkrastu pašvaldībā uz aptaujā piedalījās 24 darbinieki, kas ir 28,6 % no kopējā respondentu skaita. (Sk. 3.att.)



7.5.1. att. Respondentu skaits pašvaldībās (Pēc darba autores iegūtajiem datiem)

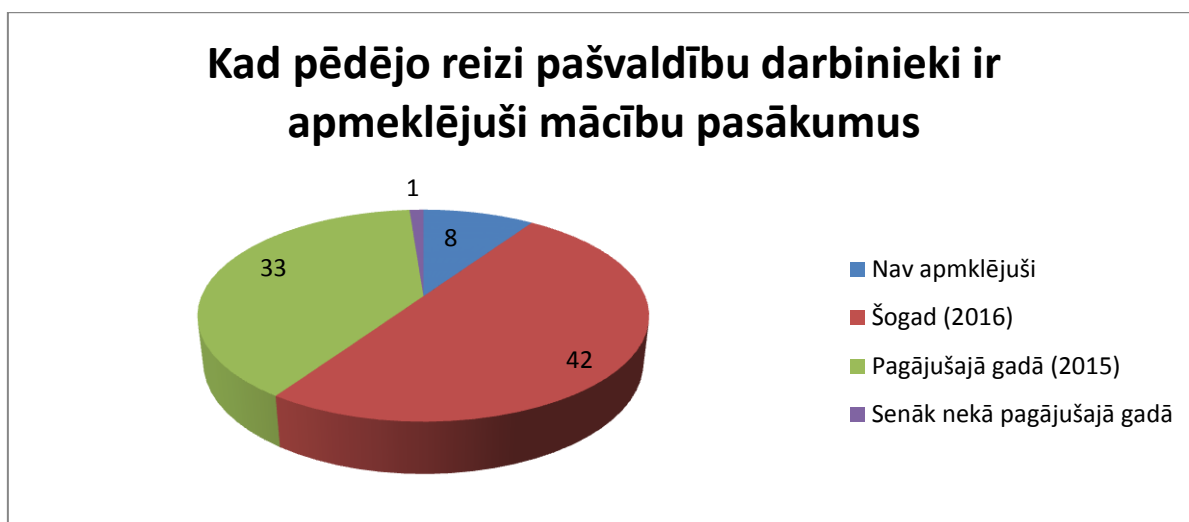
No kopējā aptaujas respondentu skaita 14 bija vīrieši, savukārt sievietes, kas piedalījās aptaujā bija 70. Tāpat arī pašvaldību darbinieku aptaujā piedalījās darbinieki ar dažādu darba pieredzi pašvaldībās, ar dažāda ilguma stāžu. No visiem respondentiem, kas piedalījušies aptaujā lielākā daļa, proti, 52,4 % jeb 44 respondenti no visiem aptaujātajiem pašvaldībā strādā mazāk par pieciem gadiem, pašvaldību darbinieki, kas amatu pašvaldībās ieņem laika intervālā no pieciem līdz 10 gadiem sastāda 26,2 % no kopējo respondentu skaita, jeb 22 respondenti, tāpat arī aptaujā piedalījās pašvaldību darbinieki, kuru darba stāžs kādā no pētāmajām pašvaldībām ir vismaz 10 vai vairāk gadi, šādu darbinieku pētāmajās pašvaldībās, no visiem respondentiem ir 21,4 % jeb 18 darbinieki.

Uz jautājumu, vai pašvaldības darbinieki ir ieinteresēti iegūt jaunas zināšanas un prasmes apmeklējot kursus vai seminārus visi aptaujātie pašvaldību darbinieki sniedza vienbalsīgu atbildi – visi aptaujātie pašvaldību darbinieki ir ieinteresēti, apmeklējot kursus vai seminārus, gūt jaunas zināšanas un prasmes.

Lai arī visi aptaujātie pētāmo pašvaldību darbinieki ir ieinteresēti apgūt jaunas zināšanas un prasmes un vēlētos apmeklēt dažādus seminārus un kursus, tomēr pētījuma rezultāti liecina, ka daļa aptaujāto respondentu līdz šim vēl ne reizi nav apmeklējuši nevienu mācību pasākumu, semināru vai kursus savu zināšanu un prasmju papildināšanai vai kvalifikācijas celšanai. Autoresprāt, tas varētu būt saistīts ar to, ka lielākā daļa respondentu ir

darbinieki ar stāžu pašvaldībās līdz pieciem gadiem, iespējams, kāds no šiem darbiniekiem amatu ieņēmis pavisam nesen un tādēļ nav izdevies apmeklēt nevienu mācību pasākumu.

Apkojot iegūtos rezultātus pēc pētāmo pašvaldību darbinieku atbildēm, autore konstatēja, ka lielākā daļa aptaujas respondentu, proti, 42 respondenti no kopējā respondentu skaita pēdējo reizi kādu no mācību pasākumiem, semināriem, kursiem vai konferencēm ir apmeklējuši šogad, savukārt otra lielākā respondentu daļa pēdējo reizi kādā mācību pasākumā ir piedalījušies pagājušajā 2015. gadā. Neskatoties uz to, ka pētījuma rezultāti uzrāda augstu respondentu aktivitāti apmeklējot mācību kursus, seminārus un citus pasākumus aptaujā piedalījās arī tādi pašvaldību darbinieki, kas vēl nav paguvuši apmeklēt ne vienu šāda veida pasākumu vai nodarbības, kā arī viens no respondentiem pēdējo reizi šādas iespējas pilnveidot zināšanas un prasmes pēdējo reizi ir apmeklējis aptuveni divus gadus iepriekš. (Skat. 7.5.2. att.)



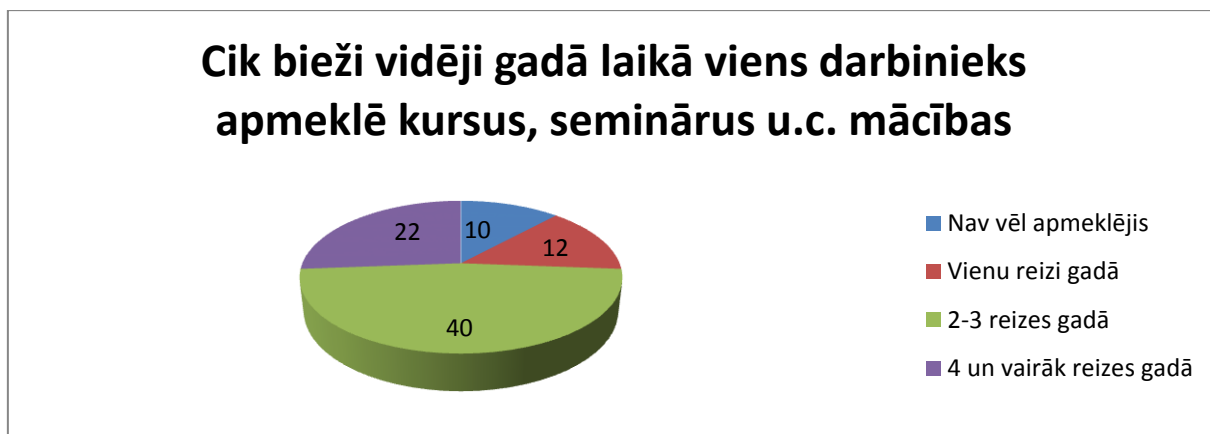
7.5.2. att. Kad pēdējo reizi pašvaldību darbinieki ir apmeklējuši mācību pasākumus (Pēc darba autores iegūtajiem datiem)

Kopumā pēc aptaujas rezultātiem, redzams, ka lielākā daļa respondentu jau ir paguvuši apmeklēt kādu semināru vai cita veida mācību pasākumu šogad, taču otra lielākā respondentu daļa šāda veida pasākumus pēdējo reizi ir apmeklējuši pagājušajā gadā, kas nozīmē, ka šogad šiem darbiniekiem būtu jāapmeklē vismaz viens seminārs vai mācību pasākums, lai rādītāji atbilstu tiem, kas tika iegūti ekspertinterviju laikā pašvaldībās. Būtiski ir arī tas, ka 8 respondenti savā karjeras laikā pašvaldībā nav paspējuši apmeklēt nevienu mācību pasākumu, lai paaugstināt kvalifikāciju vai paplašinātu zināšanu loku.

Atsaucoties uz ekspertintervijām, kas tika veiktas trijās Latvijas pašvaldībās, tad pašvaldību eksperti atzina, ka Saulkrastu un Viļānu pašvaldībās viens darbinieks vidēji gada

laikā apmeklēt vismaz vienu semināru, kursu vai citu mācību pasākumu, savukārt Rēzeknes pašvaldības speciāliste atzina, ka viens pašvaldības darbinieks vidēji viena gada laikā apmeklē 2-3 kursus, seminārus vai citus mācību pasākumus.

Veicot pētāmo pašvaldību darbinieku aptauju, iegūtie dati radīja diezgan dažādus rezultātus, taču šos iegūtos rezultātus, jautājumā pa to cik tad patiesībā darbinieki bieži apmeklē kursus, seminārus vai kādas citas aktivitātes vai pasākumus varēja arī noteikt aptuveno vidējo rādītāju. (Skat. 7.5.3. att.)



7.5.3. att. Cik bieži vidēji gada laikā viens darbinieks apmeklē kursus, seminārus u.c. mācības
(Pēc darba autores iegūtajiem datiem)

Kā redzams attēlā, tad lielākā daļa aptaujāto pašvaldību darbinieku apmeklē mācību pasākumus, seminārus vai kursus vidēji divas līdz trīs reizes gada laikā. Tāpat arī redzams, ka 10 respondenti vēl nemaz nav apmeklējuši nevienu mācību pasākumu zināšanu papildināšanai un prasmju attīstīšanai, tāpat arī 12 no visiem aptaujātajiem pašvaldību darbiniekiem apmeklē mācību pasākumus zināšanu un prasmju papildināšanai vidēji vienu reizi gada laikā. Tāpat arī pozitīvu iezīmi šajā aspektā rada tas, ka aptuveni ceturtdaļa – 22 respondenti apmeklē seminārus, kursus, konferences un citus mācību pasākumus četras un pat vairāk reizes gadā. Ņemot vērā, ka ekspertinterviju laikā netika minēta tik bieža šādu mācību pasākumu apmeklētība, autore vērtē pozitīvi tendenci, apmeklēt šādus mācību pasākumus vairāk kā četras reizes gadā, jo tādējādi, autoresprāt, ir iespējams veikt darbu, kas atbilst mūsdienu standartiem un novitātēm, kā arī ļauj pašvaldību darbiniekiem apgūt jaunas prasmes savu amata pienākumu pildīšanai atbilstoši mūsdienu prasībām, ko bieži vien ietekmē šī gadsimta straujā tehnoloģiju un zinātnes attīstība.

Tāpat arī aptaujas ietvaros pašvaldību darbinieki, kas bija kādu mācību pasākumu apmeklējuši līdz šim, varēja nosaukt arī kursus vai nodarbības, kurus ir apmeklējuši pēdējā

laikā. Interesanti, autoresprāt, ir arī tas, ka pētāmo pašvaldību darbinieki minēja ne tikai klātienes mācības, bet arī iespējas, kuras jau ir paspējuši izmantot arī apgūstot jaunas prasmes un zināšanas neklātienē, kas būtiski ļauj darbiniekiem ietaupīt dažādus resursus, piemēram, laiku un naudas resursu, ja mācības notiek, piemēram, citā pašvaldībā.

Tikpat ļoti svarīgi, kā apmeklēt mācības un kursus, autoresprāt, ir arī gūt motivāciju to darīt, un ne tikai vienu vai dažas reizes, bet gan periodiski, lai arī mācību laikā iegūtās zināšanas un prasmes tiktu papildinātas periodiski un nebūtu lielu pārrāvumu un pārāk strauju izmaiņu kādas konkrētas nozares darbiniekam pašvaldībās. Tieši tādēļ arī darbinieku aptaujas laikā tika noskaidroti galvenie iemesli vai kritēriji, kas motivē pētāmo pašvaldību darbiniekus šādas mācību iespējas izmantot, jo kā iepriekš atspoguļotie pētījuma dati uzrāda – visi 84 aptaujātie triju pašvaldību darbinieki ir ieinteresēti apgūt jaunas prasmes un papildināt zināšanas.

Pēc pašvaldību darbinieku aptaujas datiem galvenie kritēriji, kas motivē šādas mācību iespējas izmantot ir iespēja gūt jaunas zināšanas, kvalifikācijas uzturēšana un celšana, profesionālā pilnveide, pieredzes apmaiņas iespējas, vēlme pašapliecināties, iespēja veikt darbu atbilstoši mūsdienu prasībām, iespēja tikties ar savas nozares speciālistiem kā arī zināšanu pielietošana praksē. Tieši šādus kritērijus kā motivējošos min pašvaldību darbinieki semināru, kursu, konferenču un mācību pasākumu apmeklēšanai. Izanalizējot kritērijus, kurus pašvaldību darbinieki ir minējuši kā motivējošos mācību pasākumu apmeklēšanai autore uzskata, ka Viļānu, Saulkrastu un Rēzeknes pašvaldību darbinieki ir mērķtiecīgi un atvērti iespējām sevi pilnveidot un attīstīt, lai savus amata pienākumus spētu veikt profesionāli un atbilstoši mūsdienu prasībām un likumu normām.

Neskatoties uz to, ka pētāmo pašvaldību darbinieki, kas tika aptaujāti ir motivēti un ieinteresēti attīstīties, lai spētu amata pienākumus pildīt atbilstoši amata prasībām un motivējošo kritēriju, ko darbinieki ir norādījuši ir diezgan daudz, tomēr ļoti svarīgs faktors cilvēkresursu attīstībā, autoresprāt, ir tieši pašu iesaistīto pušu jeb darbinieku viedoklis ar to vai pašvaldība sniedz pietiekoši iespēju pilnveidot savas zināšanas un prasmes kā arī celt kvalifikāciju. (Skat. 7.5.4. att.)

Vai pašvaldības sniedz pietiekoši iespēju pilnveidot zināšanas un prasmes, celt kvalifikāciju



7.5.4. att. Vai pašvaldības sniedz pietiekoši iespēju pilnveidot zināšanas un prasmes, celt kvalifikāciju (Pēc darba autores iegūtajiem datiem)

Aptaujas rezultāti liecina, ka lielākajai daļai respondentu, proti 66 pašvaldību darbiniekiem jeb 78,6 % no kopējā respondentu skaita pašvaldību nodrošinātās iespējas apmeklēt mācību pasākumus, seminārus, kursus un konferences šķiet pietiekošas, taču otrai respondentu daļai jeb 18 pašvaldību darbiniekiem, kas ir 21,4 % no kopējā respondentu skaita nelielas, kas pašvaldības piedāvātu pietiekami daudz iespēju pilnveidot savas zināšanas un prasmes, kā arī celt kvalifikāciju.

Atšķirībā no datiem, kas tika iegūti ekspertinterviju laikā pētāmajās pašvaldībās, kad pilnīgi visu trīs pašvaldību speciālisti minēja, ka pašvaldības darbiniekiem tiek nodrošināts pietiekami iespēju sevi un savas zināšanas kā arī prasmes pilnveidot un attīstīt, taču balstoties uz datiem, kas iegūti aptaujājot pašvaldību darbiniekus ir redzams, ka pašvaldību vadības un darbinieku viedokļi nav viennozīmīgi, tie atšķiras un autoresprāt, šajā gadījumā pašvaldību vadībām būtu svarīgi iegūt informāciju no pašiem to darbiniekiem, lai noskaidrotu vai darbinieki jūtas pietiekami nodrošināti ar iespējām attīstīties un gūt jaunas zināšanas amata pienākumu veikšanai, kas savukārt varētu radīt produktīvāku darba vidi un labvēlīgāku darba atmosfēru, kas būtiski ietekmē katra darbinieka darba efektivitāti.

SECINĀJUMI

Darba autore pētījuma gaitā ir iepazinusies ar literatūru, kas saistīta ar cilvēkresursu attīstību un vadību, pašvaldību darbību un darbinieku rekrutāciju. Tāpat arī pētījuma veikšanai kā instruments tika izmantotas ekspertintervijas triju pētāmo pašvaldību – Viļānu, Saulkrastu un Rēzeknes pašvaldību speciālistiem tika uzdoti jautājumi par cilvēkresursu attīstīšanu tajās, tāpat arī, lai pētījums nebūtu vienpusīgs, autore veica arī pētāmo pašvaldību darbinieku aptauju ar mērķi noskaidrot pašvaldību darbinieku viedokli par iespējām attīstīt zināšanas prasmes un celt kvalifikāciju kvalitatīvākai un efektīvākai amata pienākumu veikšanai. Pēc iepriekš minēto darbību veikšanas un iegūto pētījuma datu analīzes un savstarpējas salīdzināšanas darba autore izdara sekojošus secinājumus.

Darbinieku rekrutēšanas process ir pārdomātu darbību kopums, kas tiek veikts, lai konkrētai darba vietai, amata vienībai pašvaldībās un citviet piesaistītu labi sagatavotus, pieredzējušus un kompetentus darbiniekus, kas spēs veikt amata pienākumus efektīvi un atbilstoši darba devēja standartiem un vīzijai.

Latvijas pašvaldību darbību regulē un ierobežo dažādi MK normatīvie akti un likumi, kā arī Eiropas Vietējo pašvaldību harta.

Lai pašvaldību darbinieki varētu veikt darba pienākumus atbilstoši likumu normām, amata pienākumiem un darba devēja norādījumiem, tiem regulāri jāpapildina esošās zināšanas un prasmes, kā arī jāpaaugstina kvalifikācija. Pašvaldībām Latvijā ir iespēja šādas izaugsmes iespējas, jeb cilvēkresursu attīstību nodrošināt sadarbojoties ar dažādām organizācijām, valsts iestādēm un mācību uzņēmumiem. Apmācības kvalifikācijas celšanai un zināšanu papildināšanai Latvijā nodrošina tādas iestādes kā Valsts administrācijas skola un Latvijas pašvaldību mācību centrs.

Tāpat arī darba autore secina, ka rekrutējot jaunus darbiniekus, iepriekš izietu praksi par priekšrocību uzskata ne visi darba devēji, viedokļi par prakses lietderību un nozīmīgumu Latvijas reģionos atšķiras.

Pētījuma ietvaros autore veica intervijas ar pētāmo pašvaldību speciālistiem un secina, ka visu trīs pētāmo pašvaldību gadījumi cilvēkresursu attīstības jomā ir ļoti līdzīgi, par to liecina interviju atbildes, kurās pašvaldību speciālisti varēja paust arī savu viedokli par cilvēkresursu attīstību tajās.

Tāpat arī darba autore veica pašvaldību darbinieku aptauju, lai noskaidrotu, vai informācija, kas iegūta ekspertinterviju laikā atbilst tai, ko sniedz paši pašvaldību darbinieki un secina, ka vairākos, jautājumos pašvaldību darbinieku un speciālistu viedokļi un uzskati ir atšķirīgi.

Pēc iegūtajiem pētījuma datiem darba autore secina, ka aptuveni piektā daļa no respondentiem neuzskata, ka pašvaldība, kurā viņi strādā, piedāvā pietiekoši iespēju gūt jaunas zināšanas un prasmes, kā arī celt kvalifikāciju. Tāpat arī pēc iegūtajiem datiem autore secina, ka nebūt visi pašvaldību darbinieki regulāri apmeklē mācību pasākumus savu zināšanu papildināšanai un uzlabošanai, taču tie, kuri apmeklē šāda veida pasākumus, dara to vidēji vienu līdz divas reizes gadā gan klātienē, gan neklātienē.

Atbildot uz pētījuma gaitā izvirzīto izpētes jautājumu darba autore secina, ka nevienai no pētāmajām pašvaldībām nav noteikti konkrēti kritēriji darbinieku rekrutēšanas procesa veikšanai, tie tiek izvirzīti katrai vakancei individuāli, atkarībā no veicamā darba specifikas. Savukārt kompetenču paaugstināšanas process pašvaldībās tiek veikts, nodrošinot pašvaldību darbiniekiem iespējas apmeklēt mācību pasākumus, kursus, seminārus, konferences un pieredzes apmaiņas braucienus, kā arī nodarbības neklātienē, kuru nosaukumi konkrēti tika minēti pētījuma gaitā.

Darba autore, ņemot vērā to, ka pašvaldību ekspertu un darbinieku viedokļi dažādos jautājumos atšķirās, kā ieteikumu varētu minēt, veidot iekšējas darbinieku aptaujas pašvaldībās, lai būtu vieglāk izzināt pastāvošo situāciju un darbinieku vēlmes un uzskatus, kā arī prognozēt iespējamus scenārijus nākotnē un spētu piedāvāt saviem darbiniekiem dažādas izaugsmes un attīstības iespējas un ne tikai cilvēkresursu attīstības jomā, bet piemēram, arī izzinot, darbinieku viedokļus par esošo darba vidi, lai noskaidrotu, vai tā darbiniekus apmierina, vai tā ir ērta un droša un tieši tāpat par ikvienu aktuālu jautājumu. Autoresprāt, šāda veida darbinieku izzināšana pašvaldībās varētu palīdzēt ne tikai uzlabot attiecības starp darbiniekiem un vadību, bet arī vairojot darbinieku apmierinātību ar veicamo darbu, kas savukārt varētu veicināt darba efektivitāti un pašvaldību iedzīvotāju apmierinātību.

Autores pētījumu visnotaļ ir iespējams turpināt vēl padziļinātākā veidā, iespējams, pētot plašāku pašvaldību skaitu vai arī turpinot šo pašu izvēlēto pašvaldību izpēti padziļinātākā veidā, apskatot sīkākus kritērijus un aspektus.

IZMANTOTIE INFORMĀCIJAS AVOTI

Grāmatas

1. Bondaruk, T., Ruel, H., Guiderdoni – Jourdain, K., & Oiry, E., (2009), Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management, (p. 227), Information Science Reference, Hershey, New York
2. Khan, H.,A., (2008), An Introduction To Public Administration, (p.1), University Press of America
3. Kleynhans, R. (2006) Fresh Perspectives: *Human Resource Management*, (p.92), PEARSON, Prentice Hall
4. Sims, R.,R., (2006), Human Resources Development Today and Tomorrow, (p.4), Information Age Publishing, Greenwich
5. Tarallo, M.A. (2012) Public Administration, Key Issues Challenging Proctioners, (p.9), AuthorHouse
6. Vanags, E.,& Vilka, I. (2005). Pašvaldību darbība un attīstība. *Pašvaldību teorija un reformas* (lpp. 11-17). Rīga: Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds.

Interneta resursi

1. Administratīvo tiesību principi un civildienesta standarti. *Profesionāla civildienesta tiesiskās struktūras : valsts nodarbinātie vai ierēdņi?* (lpp. 24) Skatīts: 21.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.sigmaweb.org/bylanguage/latvian/39560292.pdf>
2. Cilvēkresursi, personālvadība, darba vide. Darba efektivitāte. Skatīts : 14.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://cilvekresursi.lv/2008/12/17/darba-efektivitate/>
3. Cilvēkresursu attīstība. Skatīts: 20. aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-development-HRD.html>
4. CV Market mājaslapa. *Kāpēc darba devēji meklē darbiniekus caur internetu?* Skatīts:18.aprīlī, 2016, Izgūts no: https://www.cvmarket.lv/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=709&career_style=
5. Eiropas Savienības normatīvo aktu un politikas dokumentu ekspertīze. *Valsts dienesta regulējums. Eiropas Savienības dalībvalstu pieredze.* Skatīts : 17.aprīlī, 2016, Izgūts

- no :
- http://www.lbas.lv/upload/stuff/201402/public_service_mickevica.30.01.2014_final.docx
6. Enjoy Recruitment mājaslapa. *Darbinieki uzņēmumā : Stratēģiskais un profesionālais talants*. Skatīts: 22.aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://www.enjoyrecruitment.lv/lv/blog/darbinieki-uznemuma-strategiskais-un-professionalais-talants>
 7. Latvijas Darba devēju konfederācija “Cilvēkresursu plānošanas un novērtēšanas metodes mazam un vidējam uzņēmumam.” 2010. (lpp.7), Skatīts : 3.maijā, 2016, Izgūts no : http://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/3419/Cilvekresursu_plan_un_novert_met.pdf
 8. Latvijas Darba devēju konfederācija. Pētījums par praksi pieejamību un kvalitāti Latvijā, Noslēguma ziņojums. *Prakses kā darbinieku rekrutācijas faktora svarīgums* (lpp.20) Skatīts 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://www.lddk.lv/wp-content/uploads/2015/06/LDDK_VET4E_Petijums_prakses.pdf
 9. Laikraksts Diena. *Kādai jābūt modernai Latvijas ierēdniecībai?* Skatīts: 14.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.diena.lv/arhivs/kadai-but-modernai-latvijas-ieredniecibai-10356924>
 10. Laikraksts Dienas Business, *Komunikācija uzņēmuma iekšienē*. Skatīts : 18.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/komunikacija-uznemuma-iekxiene-276905>
 11. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra. Personāls. Skatīts: 22.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://www.liaa.gov.lv/lv/uznemejdarbibas-abc/personals>
 12. Latvijas Pašvaldību mācību centrs, vēsture un attīstība. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://lpmc.lv/par-mums/vesture-un-attistiba.html>
 13. Latvijas Pašvaldību savienības izdevums žurnāls “Logs”, LPS Eiropā un pasaulē, Skatīts : 6.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://news.lv/Latvijas-Pasvaldibu-savienibas-izdevums-zurnals-Logs/2013/07/01/eiropas-vietejo-pasvaldibu-hartas-precizets-tulkojums-ar-komentaru>
 14. Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Eiropas Vietējo pašvaldību harta”. Skatīts : 8.aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://m.likumi.lv/doc.php?id=39149>
 15. Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, Eiropas Vietējo pašvaldību harta. 6.pants, *Pārvaldes struktūru un līdzekļu attīstība vietējās varas*

- uzdevumiem.* Skatīts: 8.aprīlī, 2016, Izgūts no :
http://www.lps.lv/uploads/docs_module/pasvaldibu_harta.pdf
16. Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, likums “Par pašvaldībām”. Skatīts : 6.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://likumi.lv/doc.php?id=57255>
17. Latvijas Vēstneša portāls par likumu un valsti. *Kā amatā ieceļ valsts civildienesta ierēdņi?* Skatīts: 21.aprīlī, 2016, Izgūts no :
<http://www.lvportals.lv/visi/skaidrojumi/255501-ka-amata-ieceļ-valsts-civildienesta-ieredni/>
18. Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Valsts administrācijas skolas nolikums”. Skatīts : 20.aprīlī, 2016, Izgūts no: <http://likumi.lv/ta/id/278065-valsts-administrācijas-skolas->
19. Latvijas Vēstneša mājaslapa, Latvijas Republikas tiesību akti, “Valsts civildienesta likums”. Skatīts : 19. aprīlī, 2016; Izgūts no: <http://likumi.lv/doc.php?id=10944>
20. Latvijas Pašvaldību mācību centrs, vēsture un attīstība. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://lpmc.lv/par-mums/vesture-un-attistiba.html>
21. Managing the HR function in Public administration (p.253), Abbas , Pour Afghan, Retrieved : 16 May, 2016, From : <http://journal-archieves32.webs.com/253-260.pdf>
22. Oksfordas skaidrojošā vārdnīca. Rekrutēšana. Skatīts : 15.aprīlī, 2016, Izgūts no :
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/recruitment?q=+recruitment>
23. Recruiter, *Articles and News on Recruitment Methods*. Retrieved:16, April, 2016, From : <https://www.recruiter.com/recruitment-methods.html>
24. Rēzeknes novada pašvaldība. Pašvaldības nolikums. Skatīts : 25.aprīlī, 2016, Izgūts no :
<http://rezeknesnovads.lv/wp-content/uploads/2014/04/sn-nr1rezeknes-novada-pasvnolikums2013konsolidetaredakcija06092013.pdf>
25. Saulkrastu novada pašvaldība. Pašvaldības nolikums. Skatīts: 25.aprīlī, 2016, Izgūts no:
http://www.saulkrasti.lv/images/stories/Dome/Dokumenti/Nolikums_KONSOLID_ETS_pec_31.07.2013_un_29.07.2015.pdf
26. Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Pašvaldību publiskie pārskati 2014. Viļānu novads. (lpp.4) Skatīts: 3.maijā, 2016, Izgūts no :
http://varam.gov.lv/lat/publ/pub_parsk/pasv_parsk/?doc=19791
27. Viļānu novada pašvaldības mājaslapa. Viļānu novads. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : <http://vilani.lv/lv/vilanu-novads>
28. Viļānu novada pašvaldības mājaslapa. Viļānu pašvaldības nolikums. Skatīts : 24.aprīlī, 2016, Izgūts no : http://vilani.lv/uploads/files/nolikums_55.pdf

29. What is Public Administration? – Meaning and its Definition. Retrieved May 16, 2016, From : <http://managementstudyguide.com/what-is-public-administration.htm>

PIELIKUMI

INTERVIJA

Labdien, esmu Latvijas Universitātes, Sociālo zinātņu fakultātes, Politikas zinātnes 3.kursa studente un sava bakalaura darba “Cilvēkresursu attīstības prakse Latvijas pašvaldībās” ietvaros lūdzu Jūs atbildēt uz sekojošiem jautājumiem ar mērķi noskaidrot kā pašvaldībā notiek cilvēkresursu attīstība.

- 1. Cik bieži pašvaldība rekrutē darbiniekus?**
- 2. Pēc kādiem kritērijiem pašvaldībā tiek veikta darbinieku rekrutēšana?**
- 3. Kas rekrutējot darbiniekus ir svarīgāks – iepriekšējā darba pieredze vai izglītību apliecinājoši dokumenti? Kāpēc?**
- 4. Kā pašvaldība sekmē, nodrošina esošo darbinieku kompetenču, kvalifikācijas, zināšanu un prasmju paaugstināšanu?**
- 5. Kādi konkrēti pasākumi (nosaukums), konferences, semināri un/vai mācības ir notikušas pēdējā gada laikā, lai sekmētu pašvaldības darbinieku kompetenču, prasmju un zināšanu paaugstināšanu?**
- 6. Cik reizes vidēji gadā, viens pašvaldības darbinieks apmeklē seminārus, konferences, kursus vai citus pasākumus kvalifikācijas celšanai?**
- 7. Vai pašvaldības darbinieki izrāda iniciatīvu vai vēlmes pilnveidot savas zināšanas un prasmes apmeklējot kursus, konferences, seminārus vai citas mācības?**
- 8. Vai pašvaldība savu darbinieku kvalifikācijas celšanai sadarbojas ar kādu mācību uzņēmumu vai aģentūrām? Ja sadarbojas – ar kādām?**
- 9. Vai, Jūsprāt, pašvaldības darbiniekiem ir pietiekoši iespēju attīstīt jaunas zināšanas un prasmes, celt kvalifikāciju? Kas, Jūsprāt, motivē darbiniekus to darīt?**

10. Kādas macību iespējas tieši pašvaldība, bez sadarbības ar citām organizācijām vai pašvaldībām, spēj nodrošināt saviem darbiniekiem?

Paldies par atsaucību!

Cilvēkresursu attīstība Latvijas pašvaldībās

Labdien, esmu Latvijas Universitātes, Sociālo zinātņu fakultātes, politikas zinātnes programmas, 3.kursa studente un sava bakalaura darba "Cilvēkresursu attīstības prakse Latvijas pašvaldībās" ietvaros, lūdzu Jūs aizpildīt šo aptauju. Aptauja ir anonīma un dati tiks izmantoti tikai apkopotā veidā. Aptaujas aizpildīšanai būs nepieciešamas aptuveni 5 minūtes.

1. Jūsu dzimums

- Vīrietis
- Sieviete

2. Kuras pašvaldības darbinieks Jūs esat?

3. Cik sen strādājat pašvaldībā?

- Līdz 5 gadiem
- 5 – 10 gadi
- 10 un vairāk

4. Kad pēdējo reizi esat apmeklējis/usi kādu kompetences paaugstināšanas, zināšanu un prasmju pilnveidošanas pasākumu? (kursi, semināri, cita veida mācības)

5. Cik reizes vidēji gada laikā, apmeklējat kursus, konferences vai citus pasākumus kvalifikācijas celšanai, zināšanu un prasmju papildināšanai?

6. Vai varat nosaukt konkrētus pasākumus (kursus, seminārus, konferences), ko esat apmeklējis/usi pēdējā gada laikā?

7. Vai esat ieinteresēts/ēta apgūt jaunas prasmes vai zināšanas apmeklējot kursus, seminārus vai cita veida pasākumus?

- Esmu
- Neesmu
- Vienalga

8. Kas Jūs motivē apmeklēt šādus pasākumus?

9. Vai uzskatāt, ka pašvaldība piedāvā pietiekoši iespēju pilnveidot savas prasmes, zināšanas un celt kvalifikāciju?

- Pašvaldība piedāvā pietiekoši daudz iespēju
- Pašvaldība nepiedāvā pietiekoši daudz iespēju

Paldies!

Bakalaura darbs „Cilvēkresursu attīstības prakse Latvijas pašvaldībās” izstrādāts LU Sociālo zinātņu fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Darba apjoms (neskaitot izmantotos informācijas avotus un pielikumus) ir 110 765 rakstzīmes (ieskaitot intervālus).

Autore: _____ Diāna Kvasova

(personiskais paraksts)

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

(nevajadzīgo nosvītrot)

Vadītājs: Asociētā Profesore Dr.sc. pol. Iveta Reinholde _____

(personiskais paraksts)

Recenzents: pasniedzēja Dr.sc.pol. Marta Banceviča _____ .____.2016.

(personiskais paraksts)

Darbs iesniegts Politikas zinātnes nodaļā 18.05.2016.

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Inga Poļaka _____

(personiskais paraksts)

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē 09.06.2016. protokola. Nr.

_____.

Komisijas sekretāre: _____ . _____

(vārds, uzvārds; personiskais paraksts)