(Ministru kabineta

2013.gada

rīkojums Nr.               )

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepcija

(informatīvā daļa)

Rīga, 2013

**Satura rādītājs**

Ievads 3

1. Situācijas raksturojums 5

1.1. Civildienesta attīstība 5

1.2. Nodarbināto tiesiskās attiecības un skaits 7

1.3. Civildienesta sistēmu salīdzinājums un attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs 9

1.4. Cilvēkresursu attīstības politikas problēmas un izaicinājumi nākotnē 11

2. Rīcības virzieni politikas mērķa sasniegšanai 15

2.1. Valsts pārvaldē nodarbināto tiesiskās attiecības 15

1.variants: valsts un pašvaldību dienests 15

2.variants: valsts dienests 17

2.2. Darba samaksas un sociālo garantiju sistēmas pilnveidošana 18

2.3. Motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšana 19

2.4. Cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana 20

2.5. Augstākā līmeņa civildienests 22

2.6. Personāla piesaiste un noturēšana Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai 23

2.7. Valsts pārvaldes pozitīva tēla veidošana un iekšējās kultūras stiprināšana 23

2.8. Cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide 23

2.9. Cilvēkresursu vadības institucionālais modelis 23

3. Risinājuma variantu ietekme uz valsts un pašvaldību budžetiem 25

4. Turpmākā rīcība 26

Ievads

Pēdējo gadu laikā ir notikušas būtiskas pārmaiņas, kuru mērķis ir efektīvas valsts pārvaldes nodrošināšana. Līdztekus valsts pārvaldes funkciju optimizācijai un institucionālās sistēmas pilnveidošanai tika veikti pasākumi arī attiecībā uz valsts pārvaldē nodarbinātajiem – samazināts valsts pārvaldē nodarbināto skaits un to darba samaksa, atceltas gandrīz visas sociālās garantijas, ierobežoti izdevumi mācībām, līdz ar to samazinot arī karjeras izaugsmes iespējas valsts pārvaldē. Tomēr arī optimizācijas procesa gaitā jādomā par profesionālu un kompetentu darbinieku piesaisti un noturēšanu. Uzlabojoties ekonomiskajai situācijai, pieaug privātā sektora pieprasījums pēc darbaspēka, un konkurence starp privāto sektoru un valsts pārvaldi rada kvalificēta darbaspēka aizplūšanas draudus.

Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstība jāplāno, orientējoties uz pārmaiņām un izaicinājumiem ne tikai nacionālajā, bet arī starptautiskajā līmenī. 2015.gada pirmajā pusē Latvijai būs jāpilda prezidentvalsts funkcijas Eiropas Savienības Padomē. Tas būs apjomīgs un laikietilpīgs darbs, un tam būs nepieciešama rūpīga Latvijas valdības un valsts pārvaldes iestāžu sagatavošanās, kā arī profesionāli darbinieki. Viens no būtiskākajiem priekšnoteikumiem ir savlaicīga cilvēkresursu plānošana, atlase un apmācība, jo Latvijas prezidentūras sniegums lielā mērā būs atkarīgs no Latvijas ierēdņu un darbinieku profesionalitātes un sagatavotības līmeņa.

Cilvēkresursu attīstības politikas vīzija: efektīva valsts pārvalde, kas darbojas kā vienots darba devējs un nodrošina uz rezultātu orientētu valsts pārvaldību.

Cilvēkresursu attīstības politikas mērķis: profesionāli, motivēti un godīgi valsts pārvaldē nodarbinātie.

Politikas apakšmērķi:

1. efektīva cilvēkresursu pārvaldības sistēma, kas balstās uz vienotiem personālvadības procesiem – ieviesta atlases, novērtēšanas, attīstības un darba samaksas sistēma, kas veicina visu valsts pārvaldē nodarbināto profesionalitāti neatkarīgi no amata statusa;
2. efektīva cilvēkresursu institucionālās vadības un koordinācijas sistēma, kas veicina informācijas tehnoloģiju izmantošanu valsts pārvaldē.

Ņemot vērā valsts dienesta specifiku, kas vērsta uz sabiedriskās kārtības un valsts robežu neaizskaramības nodrošināšanu, drošības pasākumu īstenošanu, ugunsdrošības un glābšanas pasākumu veikšanu un kam tiek paredzētas īpašas personālvadības procedūras (atlase, pārcelšana dienesta ietvaros), kā arī īpašas sociālās garantijas (tai skaitā izdienas pensija), koncepcija neattiecas uz Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm, kā arī uz Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem un Aizsardzības ministrijas sistēmā dienošajiem karavīriem. Cilvēkresursu attīstības politikas izstrāde šīm nodarbināto grupām ir nozares ministriju – Iekšlietu ministrijas, Tieslietu ministrijas un Aizsardzības ministrijas – kompetencē.

Ievērojot to, ka kapitālsabiedrības ir privāto tiesību subjekts, koncepcijā piedāvātie risinājumi nav attiecināmi uz valsts un pašvaldību kapitālsabiedrībām.

Koncepcijā ar terminu "valsts tiešā pārvalde" tiek apzīmētas visas valsts tiešās pārvaldes iestādes, izņemot iepriekš minētās iestādes un amatpersonas. Savukārt ar terminu "valsts pārvalde" tiek saprasta valsts tiešā pārvalde un pašvaldības.

Koncepcijā piedāvātie pasākumi neierobežo valsts tiešās pārvaldes iestāžu rīcības brīvību. Tiek piedāvāts izmantot labāko praksi un noteikt standartus procesu organizēšanai, tajā pašā laikā neaizliedzot efektīvāku un konkrētām iestādēm piemērotāku procedūru lietošanu.

Koncepcija ir pirmais vidēja termiņa plānošanas dokuments Latvijas valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības jomā. Tā ir izstrādāta, ņemot vērā praksi citās Eiropas Savienības dalībvalstīs. Koncepcijas sagatavošanā tika iesaistīti valsts tiešās pārvaldes iestāžu personālvadības speciālisti (Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības padome, kas izveidota ar Ministru prezidenta 2012.gada 16.marta rīkojumu Nr.102), eksperti no ministrijām, privātā sektora, pašvaldībām, augstskolām un nevalstiskā sektora (Valsts pārvaldes politikas attīstības padome, kas izveidota ar Ministru prezidenta 2009.gada 16.jūnija rīkojumu Nr.261). Par koncepcijas izstrādes gaitu tika informēti arī Reformu vadības grupas (izveidota ar Ministru prezidenta 2012.gada 2.janvāra rīkojumu Nr.1) locekļi, un tika pieņemts lēmums "konceptuāli atbalstīt Valsts kancelejas izstrādāto valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības koncepciju un sagatavot to izsludināšanai Valsts sekretāru sanāksmē, vienlaikus to papildinot ar Latvijas Pašvaldību savienības izteiktajiem priekšlikumiem par koncepcijas attiecināšanu uz pašvaldībās nodarbinātajiem rekomendāciju formā, kā arī vienkāršot un padarīt efektīvāku esošo civildienesta sistēmu, it sevišķi attiecībā uz civildienesta ierēdņu atlaišanu"[[1]](#footnote-1).

Koncepcija nodrošina sasaisti ar šādiem attīstības plānošanas dokumentiem:

* Latvijas Stratēģiskās attīstības plāns 2010.–2013.gadam (apstiprināts ar Ministru kabineta 2010.gada 9.aprīļa rīkojumu Nr.203). Plānā norādīts, ka viena no prioritātēm ir publiskās pārvaldes reformas, kas ietver arī cilvēkresursu efektīvu pārvaldību publiskajā sektorā (2.pielikuma 3.2.apakšpunkts un 3.pielikuma 3.2.apakšpunkts);
* Deklarācija par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību. Deklarācijā izvirzīts mērķis: "Veidosim nelielu, efektīvu, motivētu un uz rezultātu orientētu valsts pārvaldi, ieviešot motivējošu atlīdzības sistēmu sabiedriskajā sektorā nodarbinātajiem, pilnveidojot atlīdzības sistēmu un vēršot to uz konkrētu darba rezultātu sasniegšanu, lai panāktu efektīvāku un caurspīdīgāku resursu izmantošanu un mazinātu administratīvo slogu";
* Valdības rīcības plāns Deklarācijas par Valda Dombrovska vadītā Ministru kabineta iecerēto darbību īstenošanai (apstiprināts ar Ministru kabineta 2012.gada 16.februāra rīkojumu Nr.84). Plāna 105.punktā norādīta virkne pasākumu, tai skaitā politikas plānošanas dokumenta izstrādāšana, kompetenču pieejas ieviešana cilvēkresursu vadībā, apmācības sistēmas atjaunošana;
* Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnes 2008.–2013.gadam (apstiprinātas ar Ministru kabineta 2008.gada 3.jūnija rīkojumu Nr.305). Pamatnostādnēs norādīts, ka viens no politikas apakšmērķiem ir profesionāli, kompetenti un motivēti valsts pārvaldes darbinieki, kā arī paredzēti rīcības virzieni cilvēkresursu attīstībai valsts pārvaldē;
* Koncepcija par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās (apstiprināta ar Ministru kabineta 2012.gada 13.februāra rīkojumu Nr.72). Atbalstītajā risinājuma 3.variantā ir paredzēts izstrādāt vienotus personāla atlases, izvērtēšanas un darbā pieņemšanas principus visās valsts un pašvaldību institūcijās un visām valsts un pašvaldību institūcijām nodrošināt atklātu un uz brīvu konkurenci vērstu personāla atlases procedūru, publiskojot informāciju par visām vakancēm un īstenojot vienotu un atklātu kandidātu atlases kārtību.

1. Situācijas raksturojums

# 

# 1.1. Civildienesta attīstība

Valsts pārvaldes reforma tika uzsākta 1993.gadā, iekļaujot arī valsts civildienesta reformu. Saeima 1994.gada 21.aprīlī pieņēma likumu "Par valsts civildienestu". Tas paredzēja veidot klasisku karjeras civildienestu, kas balstīts uz Vācijas un Francijas civildienesta tradīcijām, kur civildienests praktiski nozīmē karjeru mūža garumā. 1995.gada 28.martā Ministru kabinets apstiprināja Latvijas valsts pārvaldes reformas koncepciju, kurā viens no galvenajiem reformas virzieniem bija "reforma valsts pārvaldes galvenajos instrumentos"[[2]](#footnote-2), tai skaitā personālvadībā. Valsts pārvaldes reformas mērķis civildienestā bija "panākt profesionālu, kvalificētu ierēdniecību"[[3]](#footnote-3). Minētā dokumenta 3.pielikumā kā galvenie valsts civildienesta veidošanas principi tika noteikti "uzticības, universālās darbības, karjeras, aprūpes un ētikas principi"[[4]](#footnote-4).

Valsts civiliestādes šā likuma izpratnē bija Valsts kanceleja, visas valsts pārvaldes un pašvaldību iestādes, tiesu, prokuratūras un Valsts kontroles iestādes, kā arī citas saskaņā ar Latvijas Republikas Satversmi, likumiem, Ministru kabineta noteikumiem vai pašvaldību (pilsētas domes, rajona padomes un pagasta padomes) lēmumiem nodibinātas valsts civiliestādes, kuras pildīja valsts vai pašvaldību funkcijas. Ievērojot to, ka pašvaldības veic būtiskas valsts pārvaldes funkcijas, kā arī ņemot vērā sabiedrības uztveri par pašvaldību kā ierēdniecības sastāvdaļu, 1994.gada likums "Par valsts civildienestu" paredzēja ieviest ierēdniecību pašvaldībās, līdz ar to iekļaujot pašvaldību darbiniekus vienotā uzraudzības un atalgojuma sistēmā, taču šī ideja netika īstenota spēcīgā pašvaldību lobija dēļ[[5]](#footnote-5).

Likums "Par valsts civildienestu" paredzēja arī institucionālo sistēmu civildienesta ieviešanai un uzraudzībai. Par valsts pārvaldes reformu īstenošanu bija atbildīga Valsts reformu ministrija. 1993.gada decembrī tika izveidota Valsts civildienesta pārvalde kā centrālā institūcija, kas atbild par valsts civildienesta organizēšanas noteikumu izstrādi. Tā veica valsts civildienesta kontroles un uzraudzības funkciju, pārbaudīja ierēdņu amatu pretendentu atbilstību ierēdņa kandidāta statusam. Savukārt Valsts administrācijas skola izstrādāja ierēdņu sagatavošanas, kvalifikācijas celšanas un kvalifikācijas eksāmenu saturu un noteikumus, kā arī pieņēma valsts civildienesta ierēdņu kvalifikācijas eksāmenus. Pēc Valsts reformu ministrijas likvidēšanas 1995.gadā konsekventa likuma "Par valsts civildienestu" ieviešana tika apgrūtināta.

Sākotnējais civildienesta modelis paredzēja vairākus klasiskā civildienesta elementus – ierēdņa kandidāta statusu, eksamināciju, uzsākot civildienesta attiecības, atestāciju, ierēdņu izdienas pakāpes, ierēdņu kvalifikācijas kategoriju sistēmu, paredzot izdienas pakāpes paaugstināšanu atbilstoši nostrādātajam laikam. Paralēli civildienesta izveidošanai un attīstībai 1996.gadā valsts pārvaldē neveiksmīgi tika mēģināts ieviest valsts kalpotāja jēdzienu[[6]](#footnote-6), paredzot valsts civildienestā nodalīt ierēdņu un kalpotāju amatus. Ierēdņu amatus bija plānots attiecināt uz iestādes vadītāja un iestādes vadītāja vietnieka, struktūrvienības vadītāja (departamentu direktori un patstāvīgo nodaļu vai daļu vadītāji) amatiem, ja viņa pakļautībā ir citi ierēdņi, un amatiem, kuri saskaņā ar likumu, Ministru kabineta noteikumiem vai pašvaldību lēmumiem attiecīgajai personai uzliek par pienākumu vai dod tiesības pieņemt valstiskas nozīmes lēmumus, kas ir saistoši noteiktam personu lokam. Pārējie amati valsts civildienestā bija plānoti kā valsts kalpotāju amati[[7]](#footnote-7). 1997.gadā Ministru kabinets noraidīja sagatavotos grozījumus likumā "Par valsts civildienestu", kas paredzēja īstenot iepriekš konceptuāli atbalstīto valsts kalpotāja statusa ieviešanu[[8]](#footnote-8).

1998.gadā Valsts pārvaldes reformu biroja ziņojumā "Par valsts civildienesta attīstību" tika norādīts, ka "likuma "Par valsts civildienestu" ieviešana nebija pietiekami konsekventa un veiksmīga, kā arī nav izstrādāti būtiski normatīvie akti (par ierēdņu amatu kvalifikācijas kategorijām, par ierēdņu izdienas pakāpēm u.c.). Ierēdņu algu sistēma neatspoguļo reālo darba ieguldījumu, neveicina ierēdņu piesaistīšanu amatiem un nemotivē produktīvi strādāt. Lai mainītu šo situāciju, tika ieviesti vadības līgumi civildienestā bez īpašiem mehānismiem, kā vērtēt un kontrolēt līguma izpildi. Vadības līgumu piemērošana palīdzēja novērst civiliestāžu un struktūrvienību vadītāju aiziešanu uz privāto sektoru, bet to konfidenciālais raksturs radīja aizdomas un neapmierinātību no citu ierēdņu un sabiedrības puses"[[9]](#footnote-9). Ziņojumā tika arī norādīts, ka minēto faktoru dēļ ir izveidojusies negatīva attieksme pret valsts civildienestu: notiek ierēdņu korpusa sašaurināšana, civiliestādes izstājas no civildienesta, ierēdņa tiesiskais statuss tiek interpretēts atkarībā no iestādes vēlmēm un praktiskajām vajadzībām. Tika nolemts pārstrādāt likumu "Par valsts civildienestu", skaidrāk definējot ierēdņa funkcijas, kā arī ieviešot jaunas personālvadības procedūras[[10]](#footnote-10), piemēram, ierēdņu darbības novērtēšanu.

2001.gada 1.janvārī stājās spēkā jaunais Valsts civildienesta likums, un iestāžu vadītājiem bija jāveic esošo civildienesta amatu atbilstības izvērtējums Valsts civildienesta likuma 3.pantā noteiktajām prasībām – ierēdnis ir persona, kas valsts tiešās pārvaldes iestādē veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, sadala vai kontrolē finanšu resursus, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ievērošanu, sagatavo vai izdod administratīvos aktus, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus. No vienas puses tas nozīmēja civildienesta paplašināšanos, civildienestā iekļaujot specializēto civildienestu, taču no otras puses – civildienesta sašaurināšanos, no civildienesta izslēdzot personas, kas iestādēs veica atbalsta funkcijas un tehniskās funkcijas, kā arī personas, kuras strādāja iestādēs, kas nav saistītas ar izpildvaras īstenošanu Ministru kabineta padotībā. Jaunais Valsts civildienesta likums vairs neiekļāva civildienestā pašvaldību darbiniekus. Savukārt 2002.gada 1.jūnijā stājās spēkā jaunais Darba likums, kurš noteica darba tiesisko attiecību regulējumu tiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, kuri nav ierēdņi.

Atšķirībā no iepriekšējā likuma 2001.gada Valsts civildienesta likums paredzēja civildienesta attīstību balstīt uz amatu sistēmu, par prioritāti karjeras attīstībā izvirzot ierēdņa profesionalitāti nevis amatu hierarhiju, tādējādi veicinot mobilitāti, atvērtību un veselīgu konkurenci valsts tiešajā pārvaldē. Mobilitāte tika veicināta arī augstākā līmeņa vadītāju vidū, ierobežojot viena amata pilnvaru termiņu. Likums paredzēja vienotu personāla vadības principu ieviešanu attiecībā uz ierēdņu atlasi, ierēdņu darbības un tās rezultātu novērtēšanu. Attiecīgi 2001.gada 10.jūlijā Ministru kabineta apstiprinātajā Valsts pārvaldes reformas stratēģijā 2001.–2006.gadam tika noteikts arī cilvēkresursu politikas mērķis – nodrošināt, lai valsts pārvaldē strādātu motivēti, augsti kvalificēti un godīgi (atbilstīgi un ētiski strādājoši) darbinieki.

Kopš Valsts civildienesta likuma stāšanās spēkā būtiski ir mainījies valsts civildienesta sistēmas institucionālais modelis. 2001.gada likumā Valsts civildienesta pārvaldei bija paredzētas visas galvenās valsts tiešās pārvaldes cilvēkresursu politikas izstrādes, ieviešanas un koordinācijas funkcijas, tai skaitā Ministru kabineta normatīvo aktu projektu izstrāde valsts civildienesta jomā, vienotu personālvadības principu izstrāde valsts tiešās pārvaldes iestādēs un šo principu ieviešanas veicināšana, pretendentu konkursu organizēšana uz vakantajiem iestāžu vadītāju amatiem, ierēdņu mācību vajadzību analīze un ikgadējā mācību pasūtījuma sagatavošana. Ņemot vērā Valsts civildienesta pārvaldes ierobežoto kapacitāti, 2003. un 2006.gadā, veicot grozījumus Valsts civildienesta likumā, Valsts kancelejai tika nodotas cilvēkresursu (tai skaitā civildienesta) politikas izstrādes funkcijas, Valsts civildienesta pārvaldei saglabājot kontroles funkcijas. 2008.gadā Valsts civildienesta pārvalde tika likvidēta, nododot funkcijas Valsts kancelejai, Finanšu ministrijai un valsts tiešās pārvaldes iestādēm.

Attiecībā uz nodarbinātajiem, kuriem netika noteikts ierēdņa statuss, laikposmā no 1993.gada līdz 2005.gadam nebija izstrādātas vienotas personālvadības procedūras, līdz ar to cilvēkresursu attīstības politika tika īstenota tikai attiecībā uz daļu no valsts tiešajā pārvaldē nodarbinā­tajiem. Ievērojot nelielo civildienesta īpatsvaru (aptuveni 7 % no vispārējās valdības sektorā[[11]](#footnote-11) nodarbināto kopskaita), var teikt, ka izvēle vērst cilvēkresursu vadības pasākumus tikai vienas, nelielas, kaut arī svarīgas nodarbināto grupas virzienā nav veicinājusi uz vienotu mērķi vērstas organizācijas kultūras izveidošanu valsts pārvaldē, tāpēc ir nepieciešams veikt pasākumus integrējošas, stratēģiskas cilvēkresursu vadības pieejas definēšanai un ieviešanai.

Lai arī vēsturiski valsts civildienests ir veidojies kā īpaša nodarbināto grupa, kas īsteno publisko varu, tieši iesaistoties politikas veidošanā, normatīvo aktu izstrādē vai politikas īstenošanā, mūsdienās tas ir zaudējis savu sākotnējo nozīmi, ko pierāda gan vienotu cilvēkresursu vadības procedūru piemērošana ierēdņiem un darbiniekiem, gan atšķirību pakāpeniska izzušana starp civildienesta un darba attiecību tiesisko regulējumu, darba samaksas un sociālo garantiju sistēmu, gan fakts, ka civildienests veido tikai 7 % no visiem vispārējās valdības sektorā nodarbinātajiem.

Par ierēdņu apmācību kopš 1993.gada ir atbildīga Valsts administrācijas skola. Saskaņā ar Valsts administrācijas skolas nolikumu tā īsteno valsts politiku valsts civildienesta ierēdņu un valsts pārvaldes darbinieku izglītības un profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas jomā, lai sagatavotu augsti kvalificētu un profesionālu valsts pārvaldes personālu. Ierobežotā finansējuma dēļ kopš 2008.gada beigām būtiski tika samazināts piedāvāto mācību kursu skaits (2008.gadā tika organizēti 90 mācību kursi, 2009.gadā – 65, 2010.gadā – 34 un 2011.gadā – 61 mācību kurss), kā arī ievērojami kritās apmeklētāju skaits (2008.gadā mācībās piedalījās 10917 dalībnieku, 2009.gadā – 2635, 2010.gadā – 3069 un 2011.gadā – 3083 dalībnieki). Ievērojot to, ka 2009.gadā apmācībām paredzētais valsts budžeta finansējums Valsts administrācijas skolas budžeta programmā tika samazināts līdz 500 latiem, faktiski sasniedzot "0" līmeni, sākot no 2009.gada otrā pusgada Valsts administrācijas skolas darbība tiek nodrošināta uz pašfinansēšanās bāzes, pamatā sniedzot maksas apmācību pakalpojumus.

# 1.2. Nodarbināto tiesiskās attiecības un skaits

Pašlaik valsts tiešajā pārvaldē pastāv vairākas nodarbināto grupas, kuru darba vai dienesta attiecību tiesisko regulējumu nosaka dažādi normatīvie akti, t.i., pastāv paralēlas, specifiski regulētas darba, valsts dienesta un valsts civildienesta attiecības, radot birokrātisku, sarežģīti administrējamu un nepārskatāmu nodarbinātības sistēmu.

Valsts tiešajā pārvaldē ir nodarbināti:

**1) ierēdņi** vispārējā valsts civildienestā, kā arī **specializētā civildienesta ierēdņi** Ārlietu ministrijā, Valsts ieņēmumu dienestā, Valsts tiesu ekspertīžu birojā;

**2) amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm (valsts dienests)**:

* + **Iekšlietu ministrijas sistēmā** – Drošības policija, Iekšlietu ministrijas Informācijas centrs, Valsts policija, Valsts robežsardze, Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests un to padotībā esošās koledžas;
  + **Ieslodzījuma vietu pārvaldē**;

Valsts civildienesta ierēdņi un amatpersonas ar speciālajām dienesta pakāpēm ir tādās publiski tiesiskajās attiecībās ar valsti, kurās (pretēji darba tiesībās noteiktajam) nepastāv līgumslēdzēju pušu vienlīdzības princips[[12]](#footnote-12), t.i., dienesta attiecību uzsākšana, grozīšana vai izbeigšana notiek rīkojumu veidā. Civildienesta un darba tiesisko attiecību salīdzinājums ir iekļauts šīs koncepcijas pielikumā;

1. **darbinieki**, kuru darba tiesiskās attiecības regulē Darba likums un kuriem darba attiecību pamatā ir abpusēja vienošanās par darba tiesisko attiecību uzsākšanu, grozīšanu vai izbeigšanu.

Vienlaikus visi ierēdņi un tie darbinieki, kuru darbība un pieņemtie lēmumi ir saistīti ar interešu konflikta iespējamību, ir valsts amatpersonas statusā, un to darbības ierobežojumus un pienākumus nosaka likums "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā".

1.attēls

Avots: Finanšu ministrijas dati

2.attēls

Avots: Finanšu ministrijas dati

Statistikas dati attēlo nodarbināto grupas un skaitu 2010.gada III ceturksnī un 2012.gada III ceturksnī no valsts budžeta finansētajās iestādēs – Valsts kancelejā, ministrijās, to padotības iestādēs un uz likuma pamata dibinātajās iestādēs, tai skaitā Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūrā, Valsts policijā un Nacionālajos bruņotajos spēkos (kopā 2012.gada III ceturksnī – 185 iestādēs). Secināms, ka nodarbināto skaits šajā laikposmā ir samazinājies par 9 % – no 63,7 tūkst. uz 57,6 tūkst. nodarbināto. Vēl ievērojamāks samazinājums bijis, salīdzinot vidējo nodarbināto skaitu 2008.gada III ceturksnī un 2012.gada III ceturksnī – no 78,9 tūkst. uz 57,6 tūkst. nodarbināto, t.i., par 26 % jeb par 21,3 tūkst. nodarbināto mazāk.

Koncepcijā piedāvātie rīcības virzieni pamatā attieksies uz valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātajiem ierēdņiem un darbiniekiem, kas 2012.gada III ceturksnī veido 55,4 % no visiem valsts budžeta iestādēs nodarbinātajiem. Atsevišķi pasākumi (tai skaitā mācību piedāvājums Valsts administrācijas skolā, atklāta konkursa organizēšana, ētikas kodeksa izstrāde) tiks attiecināti uz plašāku nodarbināto loku – valsts pārvaldes darbiniekiem.

# 1.3. Civildienesta sistēmu salīdzinājums un attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs

Lai arī mūsdienās civildienestam ir raksturīgi specifiski elementi katrā valstī, civildienesta pamatā ir ideja par tādām publiski tiesiskajām attiecībām, kurās nepastāv vienlīdzīgas attiecības starp valsti un ierēdni, bet gan valsts vienpusēji regulē ierēdņu pilnvaras un tiesību aizsardzību, šo tiesību disproporciju kompensējot ar papildu sociālo garantiju sistēmu. Pastāv vairāki kritēriji, kas norāda uz klasiskajai civildienesta sistēmai raksturīgām īpatnībām:

* iecelšana amatā – iestādes vadītājs to dara, izvērtējot atbilstību attiecīgās valsts civildienesta kritērijiem (pilsonība, izglītība u.c.);
* karjera – parasti neatkarīgi no amata pastāv paralēla karjeras sistēma, kas balstās uz valsts pārvaldē nostrādāto gadu skaitu (stāžu) kombinācijā ar darba rezultātu novērtējumu. Ja darba novērtējums ir pozitīvs, tiek piešķirtas kvalifikācijas pakāpes, kategorijas, rangi, kas nosaka priekšrocības augstāku amatu ieņemšanā, kā arī papildu piemaksas;
* atlaišana – valsts civildienesta ierēdņiem tiek nodrošināta aizsardzība atlaišanas gadījumā, paredzot īpašu mehānismu – pārcelšana (rotācija) citā amatā civildienesta ietvaros, tādējādi akcentējot ideju par valsts pārvaldes vienotību un civildienesta kalpošanu valsts interesēm;
* valsts civildienesta organizācija – ierēdņiem tiek noteikta virkne ierobežojumu (piemēram, aizliegums savienot amatus, ierobežojumi piedalīties politiskajās aktivitātēs un streikos) un par ierobežojumu neievērošanu tiek paredzēta disciplināratbildība. Lai kompensētu šos ierobežojumus, tiek piedāvāta īpaša garantiju sistēma – pabalsti, piemaksas, kompensācijas, pensiju sistēma, mācības u.c.

Mūsdienās civildienesta sistēmas tiek iedalītas amatu un karjeras sistēmās, vienlaikus atzīstot, ka dalībvalstīs nereti ir sastopamas jauktās civildienesta sistēmas.

Latvijas pašreizējā civildienesta sistēma nav veidota kā karjeras civildienests, kur ierēdnis uzsāk darbu no zemākās amata pozīcijas un veido savu karjeru sistēmas ietvaros, bet gan kā amatu sistēma, kas ar atklāta konkursa palīdzību ļauj ieņemt jebkuru amatu civildienestā, ja vien persona atbilst amatam izvirzītajām prasībām, tādējādi veicinot mobilitāti un atvērtību ne tikai valsts pārvaldes ietvaros, bet arī attiecībā uz privāto sektoru. Amatu civildienesta sistēmā lielāka nozīme ir ierēdņa darbības sniegumam, definējot konkrētus mērķus un orientējoties uz rezultātu sasniegšanu. Atalgojums ir cieši saistīts ar darbības rezultātiem un amata pienākumiem (pretstatā karjeras civildienestam, kur atalgojums ir atkarīgs no amatu hierarhijas, darba pieredzes un iegūtās izglītības). Būtiskākie riski amatu civildienestā ir nodrošināt pietiekami apmācītu, ar valsts pārvaldes specifiskajām zināšanām apveltītu civildienestu (jo īpaši – augstākā līmeņa), ņemot vērā, ka atlase notiek uz jebkuru amatu un līdz ar to iespējama bieža personāla rotācija no privātā sektora, kā arī tas, ka amatu civildienestā jāpiedāvā sistēma rotācijas veicināšanai valsts pārvaldes ietvaros.

Latvijas valsts civildienesta attīstībā jāņem vērā arī civildienesta attīstības tendences citās Eiropas Savienības dalībvalstīs, jo īpaši valstīs, kur pastāv amatu civildienests, – Nīderlandē, Lielbritānijā, Skandināvijas valstīs. Nīderlande un Somija ir veiksmīgs piemērs vienoto pakalpojumu centru izveidei, centralizējot atbalsta funkcijas un standartizējot procesus, tādējādi ievērojami uzlabojot pakalpojumu kvalitāti un samazinot izmaksas. Kā labo praksi var izmantot Lielbritānijas un Nīderlandes pieredzi atlases procesa organizēšanā, tai skaitā informatīvo kampaņu veidošanu pretendentu piesaistei un elektronisku pieteikšanās procesu. Minētās valstis ir izveidojušas arī īpašas augstākā līmeņa vadītāju kompetenču attīstīšanas programmas, kā arī talantu vadības sistēmas.

K.Demke un T.Moilanens pētījumā par valsts civildienestu Eiropas Savienības 27 dalībvalstīs secina, ka notiek atteikšanās no paralēlām nodarbinātības attiecībām, pārejot uz viena veida attiecībām un tās tuvinot darba tiesiskajām attiecībām vai piemērojot pilnībā arī valsts dienestā[[13]](#footnote-13). Līdz ar to arvien mazāk iemeslu tiek saskatīts specifiskas valsts civildienesta sistēmas pastāvēšanai, jo pamatā ir nepieciešams viens mērķis – profesionāli un kompetenti valsts pārvaldē nodarbinātie[[14]](#footnote-14). Valsts civildienesta reformu tendences raksturo šādas   
*postbirokrātiskā[[15]](#footnote-15)* civildienesta modeļa iezīmes:

* ierēdņu un valsts pārvaldes darbinieku nodarbinātības apstākļu izlīdzināšanās, būtisku lomu piešķirot privātā sektora pieredzei karjeras attīstības, darba samaksas sistēmas un pensiju sistēmas veidošanā;
* darba samaksas sistēma tiek saistīta ar darba rezultātiem, plaši lietojot darba izpildes novērtējumu;
* atklāti konkursi uz jebkuru amatu;
* elastība nodarbinātības apstākļos;
* pienākumu deleģēšana tiešajiem vadītājiem.

Analizējot Latvijas valsts civildienesta attīstību, secināms, ka Latvijā ir vairākas   
*postbirokrātiskā* modeļa iezīmes – tiek organizēti atklāti konkursi uz ierēdņu amatiem, darba samaksas sistēma ir saistīta ar darba izpildi, gandrīz pilnībā ir izlīdzinājušās atšķirības starp ierēdņu un darbinieku darba samaksas un sociālo garantiju sistēmu, kā arī tiek nodrošināta mobilitāte (pārcelšana valsts interesēs).

# 1.4. Cilvēkresursu attīstības politikas problēmas un izaicinājumi nākotnē

Valsts pārvaldes cilvēkresursu politikas jomā veiktie pasākumi pēdējo gadu laikā galvenokārt ir bijuši vērsti uz valsts budžeta līdzekļu ietaupījumu, tādēļ ir samazināts nodarbināto skaits un darba samaksa, ierobežotas nodarbināto attīstības un izaugsmes iespējas. Mazinot atšķirības starp ierēdņiem un darbiniekiem, valsts civildienests ir zaudējis tā veidošanas stadijā piešķirto "prioritāro" statusu, kā arī ir zudis klasiskajā civildienestā paredzētais līdzsvars starp ierēdnim noteiktajiem ierobežojumiem un garantijām.

Analizējot valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības politiku, ir iespējams identificēt šādas problēmas:

1. **Pastāv vairākas specifiski regulētas nodarbinātības attiecības valsts pārvaldē**, kuru dēļ tiek prasīta atšķirīga atbildība par līdzīgu pakalpojumu sniegšanu valsts tiešajā pārvaldē un pašvaldībās.

Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs ir vērsis uzmanību uz Eiropas Padomes Pretkorupcijas starpvalstu grupas aizrādījumu Latvijai – Darba likums, kas piemērojams pašvaldību amatpersonām, pietiekami nereglamentē specifiskos pašvaldību amatpersonu darba pienākumus, kas var radīt paaugstinātu korupcijas risku pašvaldību līmenī[[16]](#footnote-16).

Atšķirības valsts civildienestā un darba tiesiskajās attiecībās rada papildu resursus valsts pārvaldē, kas saistīti ar nepieciešamību pilnveidot un interpretēt tiesību normas, kā arī īstenot atšķirīgu lietvedību (piemēram, rīkojumu projektu sagatavošana ierēdņiem un darba līgumu grozīšana darbiniekiem, disciplinārsodu piemērošanas kārtība). 2009.gada septembrī Valsts kanceleja, pamatojoties uz 130 valsts pārvaldes iestāžu iesniegtajiem datiem, veica analīzi par procesu sadalījumu personālvadības funkcijas īstenošanā un secināja, ka vidēji 45–60 % noslodzes ir veltīti lietvedības funkcijas nodrošināšanai (darba un dienesta tiesisko attiecību dokumentācijas uzturēšana un aprite), tikai atlikušo daļu veltot cilvēkresursu stratēģiskās attīstības jautājumiem.

1. **Civildienesta sistēma darba samaksas jomā ir zaudējusi atbilstību tās sākotnējam mērķim – nodrošināt papildu sociālās garantijas par ierēdņiem noteiktajiem ierobežojumiem**, tādējādi līdz ar ekonomiskās situācijas augšupeju ir novērojama kvalificētā darbaspēka aizplūšana uz privāto sektoru, kā arī ārpus Latvijas.

Lai nodrošinātu valsts budžeta līdzekļu ietaupījumu, kopš 2008.gada beigām ir samazināta valsts pārvaldē nodarbināto darba samaksa, kā arī ierobežotas sociālās garantijas. Tādējādi valsts pārvalde vairs nevar piedāvāt nodarbinātajiem pievilcīgu un stabilu darba vietu, kur atbilstoši izvirzītajam mērķim[[17]](#footnote-17) tiek nodrošināti līdz 80 % no privātā sektora atalgojuma un papildu sociālās garantijas.

Šobrīd līdz minimumam ir mazinājusies atšķirība starp ierēdņiem un darbiniekiem darba samaksas un sociālo garantiju jomā. 2009.gada 1.decembrī tika pieņemts Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likums, kurā tika nostiprināts valsts pārvaldē lietotais princips – vienāda samaksa par vienādu darbu neatkarīgi no amata statusa. Tomēr šāda mērķa sasniegšana ir apdraudēta, jo normatīvajā regulējumā pastāv ievērojams mēnešalgas diapazons (minimālā un maksimālā mēnešalga) vienādas vērtības amatiem. Likums paredz arī sociālās garantijas valsts un pašvaldību amatpersonām (darbiniekiem), bet lielākā daļa no tām 2010., 2011. un 2012.gadā ir "iesaldētas". Lai arī ir vērojamas tendences atjaunot atsevišķas garantijas, tomēr gan mēnešalgas noteikšana, gan sociālo garantiju paketes veidošana ir atkarīga no iestādes budžeta, t.i., tiek noteiktas esošo budžeta līdzekļu ietvaros, kas vēl jo vairāk veicina atšķirību starp valsts pārvaldes iestādēm.

Darba samaksas sistēma valsts pārvaldē tiek noteikta atbilstoši amatu klasifikācijai, t.i., atbilstoši Valsts un pašvaldību institūciju amatu katalogam. Amatu katalogs tika izstrādāts 2005.gadā, un laika gaitā tajā ir veikti vairāki būtiski papildinājumi, tai skaitā iekļaujot pašvaldībām, tiesām, prokuratūrai, augstskolām specifiskos amatus. Līdz ar to ir būtiski veikt vispārēju sistēmas izvērtējumu, kas iekļautu gan amatu kataloga satura analīzi, gan amatu klasifikācijas rezultātu salīdzināšanu valsts pārvaldes ietvaros.

1. **Valsts pārvalde kā darba devējs nespēj piedāvāt nodarbinātajiem svarīgus motivācijas un profesionālās izaugsmes pasākumus**

Papildus darba samaksai un sociālajām garantijām pastāv virkne citu motivatoru, kas ir svarīgi nodarbinātajiem, piemēram, attīstības iespējas, mobilitāte, darba vide, iestādes tēls, iespēja piedalīties stratēģisku jautājumu risināšanā. 2012.gadā, veicot aptauju par valsts pārvaldes darbinieku apmierinātību ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem[[18]](#footnote-18), tika secināts, ka 84 % valsts pārvaldē nodarbināto patīk darbs, ko viņi dara, savukārt tikai 9 % nodarbināto valsts pārvaldē atzina, ka esošās karjeras izaugsmes iespējas nodrošina labāko darbinieku noturēšanu valsts pārvaldē, un 44 % nepiekrita, ka valsts pārvaldes darbiniekiem ir iespējas regulāri pilnveidot profesionālās zināšanas (18 % nebija viedokļa šajā jautājumā). Mazāk nekā puse jeb 46 % respondentu uzskata, ka vadība rūpējas par pozitīvas darba vides veidošanu. Savukārt tikai 34 % nodarbināto pilnībā piekrīt, ka tiešais vadītājs viņiem uzticas un ļauj izvēlēties un pieņemt lēmumus, kas darbiniekam nepieciešami, lai darbu veiktu efektīvi.

Pēdējo gadu laikā, kad būtiski tika samazināti valsts budžeta līdzekļi un ievērojami pieauga darba apjoms, novārtā tika atstāti motivācijas pasākumi, jo īpaši mācību piedāvājums Valsts administrācijas skolā. Līdz ar to iestādes atkarībā no to rīcībā esošā finansējuma nodrošināja mācības gan speciālistiem, gan vadītājiem, gan tiem ierēdņiem, kas uzsāka dienestu valsts pārvaldē. Šāda decentralizēta sistēma ir veidojusi dažādu praksi attiecībā uz nodarbināto attīstību, vienlaikus veicinot resursu neefektīvu izlietošanu.

Valsts pārvaldē nav izveidots process, kurā speciālisti varētu lūgt un saņemt nepieciešamo atbalstu ikdienas profesionālās veiktspējas problēmu risināšanai. Lai paaugstinātu nodarbināto profesionālo efektivitāti un profesionālo izaugsmi, nepieciešams paredzēt valsts pārvaldes personāla vadības speciālistiem, kā arī citiem darbiniekiem iespēju saņemt konsultatīvu atbalstu. Pozitīvā pieredze liecina, ka profesionālo efektivitāti iespējams uzlabot, iestādes personāl­vadības stratēģijā piedāvājot supervīzijas pakalpojumu[[19]](#footnote-19). Supervīzija palīdz speciālistiem:

* atbalstīt iestādes un individuālos mērķus;
* bez *izdegšanas* riska tiekties uz izcilību savā darbībā;
* ikdienā pašiem vērtēt savu darbību;
* izprast savu un citu rīcību, tās kontekstus;
* aktīvi pēc savas iniciatīvas plānot savu attīstību;
* uzņemties atbildību par savu rīcību un tās sekām;
* operatīvi novērst profesionālās darbības problēmas.

1. **Nepastāv savstarpēji integrēti un uz vienotiem standartiem balstīti** **cilvēkresursu vadības procesi**

Valsts pārvaldē nepastāv vienoti un skaidri atlases principi, jo īpaši – attiecībā uz darba tiesiskajās attiecībās nodarbinātajiem, kur tiek pieļauta iespēja arī nerīkot atklātus konkursus. Koncepcijā par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās (apstiprināta ar Ministru kabineta 2012.gada 13.februāra rīkojumu Nr.72) norādīts, ka Korupcijas novēršanas un apkarošanas biroja redzeslokā ir nonākuši gadījumi, kad institūciju vadītāji iekārto darbā radiniekus, tiek fiktīvi nodarbinātas personas un netiek kontrolēta rīcība ar budžeta līdzekļiem. Vienotu principu trūkums ļauj izvirzīt nepamatotas prasības kandidātiem, kā arī veicina atlases procesa normu dažādu interpretāciju, kas nereti noved pie tiesvedības procesa. Turklāt esošais tiesiskais regulējums valsts civildienesta attiecībās veicina formālu konkursu izsludināšanu gadījumos, ja amats no darbinieka amata tiek pārveidots par ierēdņa amatu un esošais darbinieks atbilst civildienesta ierēdnim izvirzītajām prasībām.

Valsts pārvaldē jāturpina kompetenču pieejas ieviešana, tādējādi savstarpēji integrējot procesus un neradot fragmentāru pārvaldības sistēmu.

1. **Nav izveidota augstākā līmeņa vadītāju kompetenču attīstīšanas sistēma**

Ievērojot to, ka šobrīd būtiski ir samazināts finansējums mācībām un citām attīstības darbībām (pieredzes apmaiņa, akadēmiskās mācības, rotācija), valsts pārvaldē novārtā ir atstāta arī augstākā līmeņa vadītāju kompetences celšana. Tas rada būtisku risku nākotnē attiecībā uz valsts pārvaldes efektivitātes paaugstināšanu, jo tieši no vadītāju profesionalitātes un kompetences lielā mērā ir atkarīga reformu virzība, procesu optimizācija, orientācija uz rezultātu un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu. Šis rīcības virziens ir akcentēts arī Eiropas Savienības līmenī – Eiropas Savienības Valsts pārvaldes foruma[[20]](#footnote-20) darba programma laikposmā no 2011.gada II pusgada līdz 2012.gada II pusgadam tika veltīta augstākā līmeņa vadītāju kā pārmaiņu, inovāciju un reformu vadītāju attīstīšanai.

Kompetences paaugstināšanas pasākumi kalpo arī kā papildu motivators valsts pārvaldē, jo augstākā līmeņa vadītāju atalgojums šobrīd nav konkurētspējīgs ar privāto sektoru. Turklāt kompetents un profesionāls vadītājs padotajiem bieži ir viens no galvenajiem motivatoriem darbam valsts pārvaldē.

1. **Tā kā valsts pārvalde nespēj piedāvāt motivācijas pasākumus augsta līmeņa speciālistu noturēšanai, tiek apdraudēta veiksmīga Latvijas prezidentūra Eiropas Savienības Padomē**

Viens no galvenajiem prezidentūras nodrošināšanas faktoriem ir kvalificēts, profesionāli sagatavots un motivēts personāls – ne tikai valsts pārvaldē nodarbinātie, bet arī darbinieki Pastāvīgajā pārstāvniecībā Eiropas Savienībā un Latvijas diplomātiskajās pārstāvniecībās ārvalstīs. Līdz ar to aktuāls ir jautājums par profesionālu darbinieku noturēšanu un motivēšanu darbam valsts pārvaldē. Īpaša uzmanība jāpievērš arī prezidentūras nodrošināšanā iesaistītā personāla kompetenču un prasmju attīstīšanai, jo Latvija prezidējošās valsts statusā Eiropas Savienības Padomē būs pirmo reizi, un tas būs liels izaicinājums ikvienam darbiniekam.

Saskaņā ar valsts pārvaldes iestāžu sniegto informāciju Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanā valsts pārvaldē būs tieši iesaistīti līdz 1000 nodarbināto – darba grupu vadītāji un to vietnieki, eksperti nozaru jautājumos, Eiropas Savienības jautājumu koordinatori iestādēs u.c.

1. **Sabiedrībā ir izveidojies negatīvs valsts pārvaldes tēls, un** **iestādes nevelta pietiekamus resursus iekšējās kultūras stiprināšanai**

Sabiedrībā joprojām dominē negatīvais ierēdņa tēls, un tas traucē veiksmīgam valsts pārvaldes darbam. Arī tas, ka valsts pārvaldes iestādēm ir atšķirīga vizuālā identitāte, nerada vienotu un vienkārši uztveramu valsts pārvaldes tēlu.

Iestāžu iekšējā kultūra ir svarīgs nosacījums personāla apmierinātības un līdz ar to arī darba snieguma paaugstināšanai. Veicot optimizācijas un resursu taupības pasākumus valsts pārvaldē, nereti iestāžu līmenī novārtā ir atstāta tā motivācijas daļa, kas saistīta ar iestādes iekšējo kultūru, – vērtību un tradīciju sistēma, darba vide, vadības sistēma un stils, darbinieku iesaistīšana u.c. 2012.gadā veiktajā aptaujā par valsts pārvaldes darbinieku apmierinātību ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem[[21]](#footnote-21) mazāk nekā puse (45 %) respondentu atzina, ka iestādē valda sadarbības gars.

2. Rīcības virzieni politikas mērķa sasniegšanai

Lai risinātu konstatētās problēmas un nodrošinātu izvirzītā mērķa un apakšmērķu sasniegšanu, tiek noteikti šādi rīcības virzieni:

1. valsts pārvaldē nodarbināto tiesisko attiecību pilnveidošana, nodrošinot idejas – valsts pārvalde kā vienots darba devējs – ieviešanu;
2. darba samaksas un sociālo garantiju sistēmas pilnveidošana;
3. motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšana;
4. cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana;
5. augstākā līmeņa civildienesta izveidošana un tā kompetences paaugstināšana;
6. personāla piesaiste un motivēšana Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai;
7. pozitīva valsts pārvaldes tēla veidošana un iekšējās kultūras stiprināšana;
8. cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide;
9. cilvēkresursu vadības institucionālā modeļa pilnveidošana.

# 2.1. Valsts pārvaldē nodarbināto tiesiskās attiecības

Lai nodrošinātu efektīvu valsts pārvaldi, kas darbojas kā vienots darba devējs, svarīgi ir pēc iespējas efektīvāk organizēt nodarbinātības attiecības valsts pārvaldē. Šāds mērķis nav sasniedzams, ja turpina pastāvēt dažādas un sadrumstalotas nodarbināto grupas, kas ne vien rada maldīgu priekšstatu par valsts pārvaldē nodarbināto skaitu, bet arī kavē vienotas un caurskatāmas cilvēkresursu vadības sistēmas izveidi. Koncepcijā tiek piedāvāts veidot līdzvērtīgus tiesiskos nosacījumus nodarbinātības attiecībām valsts pārvaldē.

## 1.variants: valsts un pašvaldību dienests

Izvērtējot civildienesta attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs, Latvijas valsts pārvaldē tiek piedāvāts nostiprināt vienotas tiesiskās attiecības visiem nodarbinātajiem gan valsts tiešajā pārvaldē, gan pašvaldībās. Tas veicinātu idejas – valsts pārvalde kā vienots darba devējs – ieviešanu un radītu vienlīdzīgus pārvaldības tiesiskos pamatus (piemēram, vienāda atbildība personām, kas pieņem lēmumus).

Tiek piedāvāts šāds nodarbinātības modelis valsts pārvaldē – valsts un pašvaldību dienests:

1. valsts amatpersonas, kuru statuss tiek noteikts saskaņā ar piedāvāto definīciju:

a) personas, kas veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ievērošanu, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus;

b) personas, kuras ir valsts amatpersonas saskaņā ar likumu "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā", tai skaitā personas, kuras izdod administratīvos aktus un kurām ir tiesības rīkoties ar valsts vai pašvaldības mantu un finanšu līdzekļiem.

Šai nodarbināto grupai tiek noteikti īpaši atlases kritēriji (piemēram, augstākā izglītība, pilsonība), tos neattiecinot uz personām, kuras par valsts amatpersonām kļūst uz laiku, pildot publiskā iepirkuma komisijas locekļa pienākumus;

1. augstākā līmeņa civildienests – valsts amatpersonas, kas ir iestāžu vadītāji un to vietnieki. Šai valsts amatpersonu grupai tiek piedāvātas specifiskas personālvadības procedūras, tai skaitā vienoti atlases kritēriji un centralizēta atlase, 360 grādu novērtējums, rotācijas mehānisms valsts pārvaldes ietvaros, regulāra prasmju pārbaude un attīstīšanas programmas;
2. specializētais civildienests Ārlietu ministrijā (tā darbību nosaka speciālais likums – Diplomātiskā un konsulārā dienesta likums);
3. valsts pārvaldes darbinieki, t.i., visi tie valsts pārvaldē nodarbinātie, kas nav valsts amatpersonas vai specializētā civildienesta ierēdņi.

Tiesisko attiecību pamatā ir jau šobrīd valsts civildienestā esošais princips, t.i., dienesta attiecību uzsākšana, grozīšana vai izbeigšana notiek rīkojumu veidā un nepastāv darba tiesiskās attiecības. Vienlaikus jānorāda, ka, ņemot vērā praksi citās Eiropas Savienības dalībvalstīs, dienesta tiesiskajās attiecības iespēju robežās tiek integrētas darba tiesību normas un vispārējie principi, tādējādi neradot Latvijas darba tirgū divas dažādas, savstarpēji konkurējošas sistēmas.

Piedāvātais risinājums nodrošinātu jau līdz šim valsts pārvaldes amatu klasifikācijā lietotā principa – vienāds atalgojums par vienādu darbu – nostiprināšanu, par pamatu arī citos cilvēkresursu vadības procesos izvirzot darba saturu un atbildību, nevis amata juridisko statusu. Turklāt būtiski ir ieviest arī vienotus disciplināratbildības nosacījumus visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Koncepcijā tiek piedāvāta pakāpeniska valsts un pašvaldību dienesta turpmāka attīstība, būtiski nemainot Latvijā pastāvošos civildienesta principus un saglabājot uz amatu sistēmu balstīto dienestu, kurā:

1. pastāv atvērta sistēma profesionālu darbinieku piesaistei un atlasei uz jebkuru amatu valsts pārvaldē. Pakāpeniski tiek veicināta centralizēta kandidātu atlase valsts pārvaldes ietvaros; kandidātu atlases pamatā ir zināšanu un kompetenču pārbaude, nodrošinot konkrētās iestādes un tiešā vadītāja iesaisti atlases procesā;
2. darba samaksas sistēma ir saistīta ar darba saturu un darbības izpildes novērtējumu. Darba samaksas noteikšanā tiek ņemti vērā amata pienākumi un darba satura sarežģītības līmenis (amatu klasifikācija), kā arī darbības izpildes novērtējums, vienlaikus nodrošinot konkurētspējīgu atlīdzību ar privātajā sektorā līdzvērtīgiem amatiem;
3. darba izpildes process ir vērsts uz individuālo mērķu (kas izriet no iestādes mērķiem) plānošanu un novērtēšanu, kā arī kompetenču un prasmju novērtējumu, kas ir cieši saistīts ar ierēdņa profesionālo izaugsmi;
4. dienestā tiek nodrošināts pārcelšanas un rotācijas mehānisms, veicinot attīstību valsts pārvaldes ietvaros, kā arī tiek pilnveidots mācību un citu attīstības darbību piedāvājums.

Modelis neparedz nodarbināto skaita palielināšanu, un tas attieksies uz aptuveni 120 tūkst. valsts pārvaldē nodarbināto.

1.tabula

**SVID analīze**[[22]](#footnote-22) **attiecībā uz valsts un pašvaldību dienesta izveidošanu**

|  |  |
| --- | --- |
| **Iespējas** | **Draudi** |
| – nodrošināti vienoti kritēriji (atlase, novērtēšana, kompetences ierobežojumi) visiem valsts pārvaldē nodarbinātajiem, kas sniedz līdzīgus pakalpojumus sabiedrībai  – atklāts konkurss personāla atlasē veicina taisnīgu procedūru ievērošanu un atklātību pret sabiedrību  – standartizētas personālvadības procedūras nodrošina efektīvāku resursu izmantošanu  – pamatojoties uz vienotu sistēmu, tiek atvieglotas statistiskās informācijas iegūšanas un analīzes iespējas, kas ir svarīgi lēmumu pieņemšanai | – liela pretestība reformai no pašvaldību puses  – liela rīcības brīvība sistēmas ieviešanā (piemēram, katra pašvaldība pati nosaka ierēdņa amatus) radīs draudus mērķa sasniegšanai  – pašvaldībām var rasties grūtības piesaistīt šobrīd Valsts civildienesta likumā definētajām prasībām atbilstošus pretendentus vakantajiem amatiem (piemēram, augstākā izglītība kā obligāts nosacījums) |

Lai nodrošinātu piedāvātā risinājuma ieviešanu, jāveic šādi pasākumi:

1. līdz 2014.gadam jāizstrādā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts pārvaldē, kā arī par nodarbināto disciplināratbildību. Likumā jānosaka nodarbināto grupas, to pienākumi un obligātās prasības, atlases un atbrīvošanas procedūra, mācību sistēma, pārcelšanas nosacījumi u.c. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts un pašvaldību dienestā (piemēram, 2015.–2016.gadā), kā arī jāparedz pārejas periods atsevišķiem procesiem (piemēram, augstākās izglītības iegūšanai nodarbinātajiem, kuru amatiem tā būs noteikta kā obligāta prasība);
2. līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija.

## 2.variants: valsts dienests

Šajā variantā tiek piedāvāts izveidot valsts dienestu, 1.variantā iekļauto modeli attiecinot tikai uz valsts tiešo pārvaldi. Pašvaldībās personāla pārvaldība tiek noteikta ieteikumu veidā.

Valsts dienesta izveidošana nodrošinātu vienotu tiesisko pamatu nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē un veicinātu idejas – valsts pārvalde kā vienots darba devējs – ieviešanu (piemēram, nosakot vienādu disciplināratbildību personām, kas pieņem lēmumus).

Tiek piedāvāts šāds nodarbinātības modelis valsts tiešajā pārvaldē – valsts dienests:

1. valsts amatpersonas, kuru statuss tiek noteikts saskaņā ar piedāvāto definīciju:

a) personas, kas veido nozares politiku vai attīstības stratēģiju, koordinē nozares darbību, izstrādā normatīvos aktus vai kontrolē to ievērošanu, sagatavo vai pieņem citus ar indivīda tiesībām saistītus lēmumus;

b) personas, kuras ir valsts amatpersonas saskaņā ar likumu "Par interešu konflikta novēršanu valsts amatpersonu darbībā", tai skaitā personas, kuras izdod administratīvos aktus un kurām ir tiesības rīkoties ar valsts vai pašvaldības mantu un finanšu līdzekļiem.

Šai nodarbināto grupai tiek noteikti īpaši atlases kritēriji (piemēram, augstākā izglītība, pilsonība), tos neattiecinot uz personām, kuras par valsts amatpersonām kļūst uz laiku, pildot publiskā iepirkuma komisijas locekļa pienākumus;

1. augstākā līmeņa civildienests – valsts amatpersonas, kas ir iestāžu vadītāji un to vietnieki. Šai valsts amatpersonu grupai tiek piedāvātas specifiskas personālvadības procedūras, tai skaitā vienoti atlases kritēriji un centralizēta atlase, 360 grādu novērtēšana, rotācijas mehānisms valsts tiešās pārvaldes ietvaros, regulāra prasmju pārbaude un kompetenču attīstīšanas programmas;
2. specializētais civildienests Ārlietu ministrijā (tā darbību nosaka speciālais likums – Diplomātiskā un konsulārā dienesta likums);
3. valsts tiešās pārvaldes darbinieki, t.i., visi tie valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātie, kas nav valsts amatpersonas vai specializētā civildienesta ierēdņi.

Nodarbinātības attiecību pamatā ir publiskās tiesības, iespēju robežās integrējot darba tiesību normas un vispārējos principus.

Modelis neparedz nodarbināto skaita palielināšanu, un tas attieksies uz aptuveni 32 tūkst. valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto.

2.tabula

**SVID analīze attiecībā uz valsts dienesta izveidošanu**

|  |  |
| --- | --- |
| **Iespējas** | **Draudi** |
| – pakāpeniska civildienesta sistēmas pilnveidošana, izvērtējot iespēju paplašināt dienesta sistēmu arī uz pašvaldībām  – atklāts konkurss veicina taisnīgu procedūru ievērošanu un atklātību pret sabiedrību  – nodrošināti vienoti kritēriji (atlase, novērtēšana, kompetences ierobežojumi, disciplināratbildība) visiem valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem, kas veic līdzīgas funkcijas  – standartizētas personālvadības procedūras nodrošina efektīvāku resursu izmantošanu  – pamatojoties uz vienotu sistēmu, tiek atvieglotas statistiskās informācijas iegūšanas un analīzes iespējas | – pastāv dažāda disciplināratbildība par līdzīgu pienākumu veikšanu valsts tiešajā pārvaldē un pašvaldībās  – dažāda personālvadības prakse (piemēram, atlase) valsts tiešajā pārvaldē un pašvaldībās  – ierobežotas rotācijas (kompetences paplašināšanas) iespējas |

Lai nodrošinātu piedāvātā risinājuma ieviešanu, jāveic šādi pasākumi:

1. līdz 2014.gadam jāizstrādā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts dienestā;
2. līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija.

# 2.2. Darba samaksas un sociālo garantiju sistēmas pilnveidošana

Atlīdzības sistēma, kas darbojas valsts pārvaldē, balstās uz vienotiem principiem – amati tiek klasificēti atbilstoši veicamajiem pienākumiem, atbildības līmenim un sarežģītībai. Lai nodrošinātu vienotas darba samaksas ieviešanu, turpināma šādu pasākumu īstenošana:

1. 2013. un 2014.gadā veicama amatu klasifikācijas sistēmas (Valsts un pašvaldību institūciju amatu kataloga) analīze un, ja nepieciešams, korekcijas amatu katalogā. Amatu klasifikācijas sistēmas pilnveidošanai Eiropas Sociālā fonda projekta "Atbalsts strukturālo reformu ieviešanai valsts pārvaldē" ietvaros tika izsludināts publiskais iepirkums "Amatu kataloga pilnveidošana un amatu klasifikācijas kļūdu novēršana", un 2012.gada 17.decembrī, noslēdzot vienošanos ar izpildītāju, tika sākta iepirkumā plānoto aktivitāšu īstenošana. Atbilstoši identificētajām nepilnībām 2013. un 2014.gadā pārskatāma amatu klasifikācija valsts pārvaldē, nodrošinot amatu kalibrēšanu (izlīdzināšanu);
2. 2013.gadā jāveic analīze un jānoskaidro tie amati, kuru darba samaksa ievērojami atpaliek no līdzīgas vērtības amatiem privātajā sektorā. Vidējā termiņā jānodrošina pakāpeniska atlīdzības paaugstināšana kritiski zemu (40–50 % no privātā sektora) atalgotajām amatu grupām (piemēram, kontrolējošo funkciju veicējiem, informācijas tehnoloģiju speciālistiem, augstākā līmeņa vadītājiem);
3. ņemot vērā, ka atsevišķām nodarbināto grupām 2013.gadam tika piešķirts papildu finansējums, 2013.gadā Finanšu ministrija apzinās esošo situāciju darba samaksas jomā un izskatīs iespēju sašaurināt mēnešalgu diapazonus, attiecīgi veicot grozījumus normatīvajos aktos un tādējādi samazinot atšķirības vienāda līmeņa un atbildības amatiem. Diapazonu sašaurināšanas provizoriskais piedāvājums, ņemot vērā Finanšu ministrijas veikto datu analīzi, ir no 2 % (4.–6.mēnešalgu grupai) līdz 20 % (14.–16.mēnešalgu grupai)[[23]](#footnote-23). Arī turpmākajos gados pakāpeniski jāturpina mēnešalgu diapazonu sašaurināšana, ņemot vērā kārtējā gadā piešķirto papildu finansējumu, lai līdzvērtīgiem amatiem dažādās iestādēs nodrošinātu samērojamu atlīdzību;
4. ja tiks pieņemts lēmums par minimālās mēneša darba algas paaugstināšanu 2014.gadā, jāpārskata mēnešalgu skalas zemākās robežas, veicot attiecīgus grozījumus normatīvajos aktos;
5. vidējā termiņā valsts pārvaldē nodarbinātajiem jānodrošina iespēja saņemt Valsts un pašvaldību institūciju amatpersonu un darbinieku atlīdzības likumā noteiktās sociālās garantijas (veselības apdrošināšanas polise u.c.), tādējādi novēršot situāciju, ka sociālās garantijas ir atkarīgas no iestāžu finansiālajām iespējām.

# 2.3. Motivācijas sistēmas un profesionālās pilnveides pasākumu nodrošināšana

Valsts pārvaldes sniegums lielā mērā ir atkarīgs no darbinieku motivācijas un profesionālajām zināšanām. Lai to paaugstinātu, jāveic šādi pasākumi:

1. ierobežoto resursu apstākļos, sākot ar 2013.gadu, Valsts administrācijas skolai jāpārskata mācību organizēšanas stratēģija valsts pārvaldes ietvaros, nodrošinot mācības vismaz atsevišķām amatu grupām, jo īpaši – visu līmeņu vadītājiem (mācību modulis, ko veido izvēles kursi). 2014.gadā amatpersonām, kas uzsāks darbu valsts pārvaldē, jānodrošina bezmaksas ievadkurss. Vidējā termiņā jānodrošina tāds mācību piedāvā­jums, lai katrs nodarbinātais atbilstoši savam attīstības plānam regulāri varētu pilnveidot profesionālās kompetences, t.i., Valsts administrācijas skolā tiek piedāvāti mācību moduļi dažādām nodarbināto grupām, kuru ietvaros tiek attīstītas vispārējās un speciālās kompetences.

Lai nodrošinātu efektīvu valsts pārvaldes optimizāciju un modernizāciju, ieviešot dažādus informācijas un komunikāciju tehnoloģiju rīkus, būtiska ir visu līmeņu vadītāju un darbinieku apmācība elektroniskajās prasmēs (digitālajās prasmēs) un motivācija pielietot šos rīkus, tādējādi paaugstinot kompetenci un konkurētspēju darbam valsts pārvaldes iestādēs. Iestāžu līmenī jau šobrīd var piedāvāt tādus motivācijas elementus kā iestādes iekšējās mācības, pieredzes apmaiņas pasākumus, pienākumu paplašināšanu dažādos projektos, kā arī jāveicina apaļo galdu diskusijas par aktuālajiem jautājumiem valsts pārvaldē;

1. profesionālo zināšanu pilnveidošanai jānodrošina pieeja analītiska rakstura informācijai, piemēram, akadēmiskiem žurnāliem vai akadēmiskiem elektroniskajiem resursiem –   
   e-žurnāliem, e-grāmatām un citiem resursiem starptautiskajās elektroniskajās datubāzēs. Profesionālo zināšanu un prasmju pilnveide ir īpaši aktuāla, gatavojoties Latvijas prezidentūrai Eiropas Savienības Padomē. Lai novērtētu šādas iespējas lietderību, 2014.gadā veicams izmēģinājumprojekts, piedāvājot lietotāja tiesības noteiktam nodarbināto skaitam valsts tiešajā pārvaldē, jo īpaši – darbiniekiem, kuri būs iesaistīti prezidentūras nodrošināšanā;
2. turpmāk Valsts kancelejai sadarbībā ar valsts tiešās pārvaldes iestādēm jāpopularizē mentoringa ideja, lai personas, kurām ir lielāka pieredze un ekspertīze, veicinātu profesionālo zināšanu un prasmju pilnveidošanu kolēģiem ar mazāku darba pieredzi;
3. jāparedz mehānisms mobilitātei valsts tiešās pārvaldes ietvaros, veicinot profesionāla dienesta veidošanos. Vadības teorijā ir atzīts, ka aptuveni 70 % no darbinieka attīstības efektivitātes veido darba vietā iegūtā pieredze, tai skaitā jauni pienākumi un rotācija. Pārcelšanai dienesta ietvaros jābalstās uz brīvprātības pamata, izvērtējot darbinieka prasmes un pieredzi pienākumu veikšanā. Sistēmu plānots izveidot 2016.gadā, tās veiksmīgai ieviešanai ir nepieciešams centralizēts IT pārvaldības rīks;
4. jāveicina to jauniešu atgriešanos Latvijā, kuri absolvējuši augstākās izglītības iestādes ārvalstīs, un viņu iegūto zināšanu pielietošanu darbā valsts tiešās pārvaldes iestādēs. Šāda programma 2012.gadā ir ieviesta Lietuvas valsts pārvaldē[[24]](#footnote-24), piešķirot un maksājot stipendijas 20 jauniešiem gadā. Programmu plānots līdzfinansēt no Eiropas Savienības fondu līdzekļiem, un tā ieviešama no 2015.gada;
5. 2013.gadā valsts tiešās pārvaldes iestādēs jāturpina ieviest elastdrošības (*flexicurity*) elementi – elastīgs darba laiks, attālinātā darba iespējas, vienlaikus veicinot elektronisku dokumentu apriti. Ņemot vērā, ka dažādu elastdrošības pasākumu ieviešana ir atkarīga no darba apstākļiem, veicamajām funkcijām u.c., katras iestādes kompetencē ir izvērtēt to lietderību. Šādi pasākumi ir veicināmi attiecībā uz noteiktām nodarbināto grupām, piemēram, jaunajām māmiņām, atbalsta funkciju veicējiem;
6. jāveicina talantu vadība, lai valsts pārvalde nezaudētu profesionālus darbiniekus. Līdz ar to 2016.gadā jāizveido talantu vadības rīks, nominējot personas ar augstu potenciālu un piedāvājot īpašus attīstības pasākumus (tai skaitā mācību programmu Valsts administrā­cijas skolā, profesionālās izaugsmes iespējas valsts pārvaldē). Talantu vadību ir iespējams īstenot, ja tiek nodrošināts centralizēts IT pārvaldības rīks, kurā iekļauta talantu vadības komponente – iespēja nominēt kandidātus, plānot attīstības pasākumus, pārvaldīt vakances valsts pārvaldē;
7. 2014.gadā jānodrošina konsultatīvs supervizoru pakalpojums valsts tiešajā pārvaldē. Profesionālās veiktspējas supervīzija ir ar jēgu piepildīts savstarpēju attiecību process, kurā supervizors, tiekoties ar klientu, palīdz atrast iespējas un resursus efektīvākai kāda procesa vai situācijas vadībai, problēmas risināšanai. Supervīzijas funkcijas ir:

a) informatīvi izglītojošā (supervizors palīdz ieraudzīt un izprast);

b) administratīvi organizatoriskā (supervizors palīdz plānot un vadīt);

c) psiholoģiski atbalstošā (supervizors palīdz mazināt stresu un *izdegšanu*).

Supervīzija kā brīvprātīgi izvēlēta iespēja tiks piedāvāta darbiniekiem, kuri vēlēsies efektivizēt savu profesionālo veiktspēju (risinot emocionālas vai racionālas darbam traucējošas problēmas, tai skaitā domstarpības attiecību jomā). Sākotnēji – izmēģinājuma versijā – Valsts administrācijas skolā supervīzija tiks piedāvāta valsts pārvaldes personāl­vadības speciālistiem. Divi supervizori organizēs seminārus iestādēs personālvadības speciālistiem, skaidrojot supervīzijas būtību, izmantošanas iespējas, metodiku un dodot iespēju izmēģināt sadarbību ar supervizoru. Kā nākamais solis plānoti semināri vadītājiem un darbiniekiem, piedāvājot iespēju plašāk izmantot supervīziju darbā. Paralēli minētajam Valsts administrācijas skolā tiks izstrādāta metodoloģija, lai attīstītu supervīzijas ieviešanu kā valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības sistēmas elementu un nodrošinātu izglītojošas iespējas supervīzijas praktizēšanā savā darba vidē ieinteresētiem valsts pārvaldes speciālistiem.

# 2.4. Cilvēkresursu vadības procesu pilnveidošana

**2.4.1. Darba snieguma vadības sistēma**

2012.gada 10.jūlijā Ministru kabinetā tika pieņemti noteikumi Nr.494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu", paredzot no 2012.gada 1.novembra ieviest elektronisku darba izpildes novērtēšanas sistēmu valsts tiešajā pārvaldē (NEVIS)[[25]](#footnote-25). Jaunā sistēma ir orientēta uz darba rezultātu mērīšanu: tiks definēti individuālie mērķi un vērtēti sasniegtie rezultāti, izvēlētas un vērtētas noteiktas kompetences no piedāvā­tajiem kompetenču modeļiem, kā arī veidots nodarbinātā attīstības un izaugsmes plāns. NEVIS piedāvās veikt darba rezultātu analīzi atbilstoši normālā sadalījuma principam, tādējādi mazinot tendenci iestādē likt pārāk augstus vai zemus vērtējumus.

Lai nodrošinātu efektīvu darba snieguma vadības sistēmu valsts tiešajā pārvaldē, papildus izmaiņām darba izpildes novērtēšanas sistēmā jāveic padziļināta darba analīze un jāievieš darba laika uzskaites sistēma. Šāda sistēma piedāvātu definēt iestādes procesus, tādējādi atbalstot kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu iestādēs, mērītu nepieciešamos resursus, kā arī veicinātu procesu pilnveidošanu, piemēram, samazinot veicamo darbību skaitu un resursu patēriņu. Pamatojoties uz veiktajiem mērījumiem, būtu iespējams precīzāk plānot darbu nākamajam periodam. Darba laika uzskaites sistēma kalpotu arī kā palīgs tādu elastdrošības pasākumu ieviešanai kā attālinātais darbs, piemēram, norādot konkrētam procesam patērēto laiku, neatkarīgi no darba veikšanas vietas. Procesu mērīšana savukārt precīzāk ļautu plānot darba noslodzi un amatu pienākumu sadali nepilna darba laika veicējiem.

Lai nodrošinātu efektīvu un uz rezultātu orientētu darba snieguma vadības sistēmu, jāveic šādi pasākumi:

1. jānodrošina darba izpildes novērtēšanas sistēmas ieviešana un, veicot atlīdzības sistēmas pilnveidošanu 2013.gadā, Finanšu ministrijai jāizvērtē darba izpildes novērtējuma sasaiste ar darba samaksas mainīgo daļu, nevis mēnešalgu, tādējādi mazinot darba izpildes novērtēšanas formālismu un subjektīvo dabu;
2. 2013. un 2014.gadā Valsts kancelejā jāveic izmēģinājumprojekts attiecībā uz darba laika uzskaites sistēmu. Ja izmēģinājumprojekta īstenošana būs veiksmīga, 2015.gadā jāizstrādā vai jāpilnveido IT rīks, ko varēs ieviest valsts tiešās pārvaldes iestādes.

**2.4.2. Atlases procesa pilnveidošana**

Valsts pārvaldē jābūt izstrādātiem vienotiem atlases principiem, kas balstās uz labo praksi gan Latvijas, gan Eiropas Savienības valsts pārvaldē. Resursu efektīvāka pārvaldība nodrošināma arī ar koordinētu personāla piesaistes organizēšanu un daļēji centralizētu atlasi valsts pārvaldē (atlasi veic iestādes, piesaistot profesionālus personāla atlases speciālistus no Valsts kancelejas), izņemot gadījumus, ja Eiropas Savienības tiesību aktos ir noteikta cita atlases kārtība.

Lai pilnveidotu atlases procesu, jāveic šādi pasākumi:

1. 2013.gadā, izstrādājot likumprojektu par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē, jānodrošina iespēja organizēt atlasi īsākā termiņā (konkursa izsludināšana ilgst 10–20 dienas), kas būtiski saīsinātu personāla piesaistes procesu un izmaksas;
2. atbilstoši Koncepcijai par korupcijas risku samazināšanu valsts pārvaldes iestādēs un pašvaldībās jānodrošina, lai valsts pārvaldē un pašvaldībās pretendenti tiktu atlasīti atklātā konkursā. Pamatojoties uz labāko praksi, Valsts kancelejai 2014.gadā jāizstrādā vienota atlases procedūra un principi noteiktām amatu grupām un līmeņiem (izglītība, pieredze, kompetences);
3. 2014.gadā jāizstrādā amata apraksta standarts, kur tiek iekļautas visas būtiskākās prasības amatiem, tai skaitā kompetences. Tas pilnveidotu atlases un darba izpildes novērtēšanas procesu, jo darba devējā un darba ņēmējā radītu vienotu izpratni par darba saturu un prasmēm;
4. 2016.gadā jāizveido centralizēts pretendentu pieteikšanās portāls uz vakantajiem amatiem valsts pārvaldē, piemēram, uzlabojot Nodarbinātības valsts aģentūra vakanču portālu vai izmantojot valsts un pašvaldību pakalpojumu portālu [*www.latvija.lv*](http://www.latvija.lv), kurpieteikšanās uz vakanci notiktu līdzīgi kā e-pakalpojums "E-iesniegums iestādei", kad autorizētas personas iesniegums (šajā gadījumā – pieteikums vakancei) tiek nosūtīts valsts tiešās pārvaldes iestādei. Portālā vienuviet būtu pieejama informācija par valsts pārvaldē izsludinātajām vakancēm vai nodrošināta saite uz tām, kā arī tiktu nodrošināta iespēja pieteikties konkursam, tai skaitā iespēja pieteikties pretendentu sarakstā (izvirzīt savu kandidatūru arī citām vakancēm, kas atbilst pretendenta vēlmēm). Pretendentu sarakstu varētu izmantot ikviena valsts tiešās pārvaldes iestāde, lai atbilstoši nepieciešamajām prasmēm un pieredzei atrastu atbilstošu pretendentu.

## 2.5. Augstākā līmeņa civildienests

Valsts pārvaldes darbības efektivitāte lielā mērā ir atkarīga no augstākā līmeņa vadītāju profesionalitātes un kompetences līmeņa. Lai īpaši attīstītu un motivētu augstākā līmeņa vadītājus, dienesta ietvaros izveidojamsaugstākā līmeņa civildienests (iestādes vadītājs, viņa vietnieki vai arī amati, kas klasificēti augstākajās mēnešalgu grupās un kuriem ir vadības funkcija), kuram noteikti specifiski atlases, novērtēšanas, motivēšanas, attīstīšanas un rotācijas nosacījumi, to attiecinot aptuveni uz 250 amatpersonām valsts tiešās pārvaldes iestādēs.

Lai nodrošinātu augstākā līmeņa civildienesta efektīvu pārvaldību, normatīvajos aktos jānosaka specifisks tiesiskais regulējums vairākos personālvadības procesos:

1) 2014.gadā jānosaka vienoti augstākā līmeņa vadītāju atlases kritēriji. Lai nodrošinātu dienesta profesionalitāti un politisko neitralitāti, augstākā līmeņa vadītāju atlase no 2015.gada jānodrošina centralizēti Valsts kancelejā, lietojot profesionālas atlases metodes un iesaistot profesionālus personāla atlases speciālistus;

2) ņemot vērā augstākā līmeņa vadītāju nozīmīgo lomu pārmaiņu vadīšanā un valsts pārvaldes efektivitātes nodrošināšanā, darbības rezultātu novērtēšanas sistēmā, sākot ar 2013.gadu, jāveicina papildu vērtēšanas metodes izmantošana augstākā līmeņa vadītājiem – 360grādu novērtēšanu[[26]](#footnote-26) (rīks piedāvāts NEVIS).;

3) profesionālā izaugsme jābalsta uz līdzšinējiem nopelniem, t.i., pieredzei valsts pārvaldē ir svarīga loma karjeras veidošanā. Lai nodrošinātu kompetences celšanu, jāveicina vadītāju mobilitāte. Likumā par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē jānosaka, ka pretendentu iestādes vadītāja amatā var iecelt uz noteiktu laiku, piemēram, septiņiem gadiem, un šā termiņa beigās tiek novērtētas vadītāja kompetences un piedāvātas rotācijas iespējas. Lai veiksmīgi ieviestu mobilitātes sistēmu no 2016.gada, jānodrošina tās centralizēta koordinācija;

4) sākot ar 2013.gadu, jāveic esošo vadītāju kompetenču novērtēšana un jāpiedāvā regulāra un koordinēta kompetenču attīstīšanas programma, piesaistot arī ārvalstu pasniedzējus (mācību modulis Valsts administrācijas skolā, kas sastāv no izvēles kursiem). Programmas veidošanā var izmantot Nīderlandes piemēru, kas balstās uz trīs atzaru pieeju: personības attīstība (izzini sevi), profesionālās zināšanas (pārzini savu jomu) un valsts pārvaldes vadītāja lomu sabiedrībā (pārzini pasauli)). Šāda programma palīdzētu sagatavot profesionālus vadītājus un paaugstinātu mobilitātes iespējas, kā arī būtu par papildu motivācijas elementu ne tikai valsts tiešajā pārvaldē, bet arī pašvaldībās un privātajā sektorā nodarbinātajiem. Vadītāju kompetenču attīstīšanā var izmantot arī savstarpēju pieredzes apmaiņu un praktiskās nodarbības, piemēram, veidojot divu līdz triju dienu mācību nometnes;

5) jāņem vērā augstākā līmeņa civildienesta speciālistu darba specifika, tai skaitā intelektuālā un emocionālā noslodze. Lai valsts tiešajā pārvaldē piesaistītu talantīgus vadītājus un saglabātu to darbaspējas, nepieciešams piedāvāt *izdegšanas* mazināšanai paredzētus pasākumus, piemēram, ja izmēģinājumprojekta īstenošana būs veiksmīga, no 2015.gada piedāvājot supervizoru pakalpojumu.

## 2.6. Personāla piesaiste un noturēšana Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai

Ministru kabineta 2012.gada 24.aprīļa sēdē tika izskatīts informatīvais ziņojums "Par personāla piesaisti un motivēšanu Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē nodrošināšanai", kura pielikumā iekļautas vadlīnijas personāla piesaistei un motivēšanai. Vadlīnijas izstrādātas, lai nodrošinātu vienotu praksi un nosacījumus valsts pārvaldes iestādēs, un paredz virkni motivācijas pasākumu personālam, kas būs iesaistīts prezidentūras nodrošināšanā, – mācības profesionālo kompetenču attīstīšanai, papildu darba samaksu un sociālās garantijas.

Vadlīniju pielikumā ir iekļauts personāla sagatavošanās laika grafiks 2012.–2014.gadam. Par personāla piesaisti un motivēšanu būs atbildīgas valsts pārvaldes iestādes, procesu koordinēs Latvijas prezidentūras Eiropas Savienības Padomē sekretariāts, savukārt mācības tiks nodrošinātas Valsts administrācijas skolā.

## 2.7. Valsts pārvaldes pozitīva tēla veidošana un iekšējās kultūras stiprināšana

Ņemot vērā, ka šobrīd motivācijas sistēmas attīstība lielākoties notiek katras iestādes līmenī, jāveicina vienota valsts pārvaldes tēla veidošana, tai skaitā veicinot arī nemateriālos motivācijas veidus, piemēram, droša un veselīga darba vide, veselības un sporta aktivitātes, apbalvojumi. Jāstiprina arī komunikācija ar sabiedrību, mazinot valsts pārvaldē nodarbinātā (jo īpaši – ierēdņa) negatīvo tēlu.

Lai stiprinātu valsts pārvaldes iekšējo kultūru un veidotu pozitīvu tās tēlu, jāveic šādi pasākumi:

1. 2015.gadā jāizstrādā vienots ētikas kodekss valsts pārvaldē nodarbinātajiem, stiprinot tādas vērtības kā ētiskums un lojalitāte, kā arī jāveic pasākumi šo vērtību iedzīvināšanai (mācības, darba izpildes vērtējums u.c.);
2. jārīko informatīvās kampaņas par valsts tiešo pārvaldi kā potenciālo darba devēju un jāturpina rīkot atvērto durvju dienas valsts tiešajā pārvaldē, piemēram, reizi gadā piedāvājot iespēju ikvienam iepazīties ar valsts tiešās pārvaldes darbu klātienē;
3. jāturpina rīkot ēnu dienas Latvijas skolu jauniešiem, kā arī no 2013.gada jāpopularizē šāda iespēja valsts tiešās pārvaldes darbiniekiem. Tādējādi tiktu radīta iespēja gan iedzīvotājiem, gan valsts tiešās pārvaldes vienas nozares speciālistiem iepazīties ar labo praksi gan savā nozarē, gan kādā citā jomā.

## 2.8. Cilvēkresursu vadības informācijas tehnoloģiju sistēmas izveide

Lai nodrošinātu valsts dienesta veiksmīgu ieviešanu, ir nepieciešams izveidot IT rīku centralizētai cilvēkresursu vadības procesu pārvaldībai (piemēram, vakanču analīze un rotācijas iespējas valsts tiešajā pārvaldē, amatu klasificēšana un amatu aprakstu pieejamība e-vidē, pieteikšanās amatu konkursiem, talantu vadības rīks, diskusiju forums un informācijas pieejamība nozares speciālistiem).

Sistēmas funkcionalitāte attiecībā uz cilvēkresursu vadību ir izvērtējama, veidojot vienoto valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmu un finanšu analīzes rīku[[27]](#footnote-27). Tiek plānots pilnveidot personāla un atlīdzības uzskaites sistēmu, nodrošinot augstu datu apkopošanas operativitāti, ērtāku datu migrāciju, iespēju efektīvāk analizēt un salīdzināt dažādu sabiedriskā sektora iestāžu datus, veidot interaktīvus pārskatus.

## 2.9. Cilvēkresursu vadības institucionālais modelis

Kopš 2008.gada beigām ir veikta būtiska cilvēkresursu attīstības politikas decentralizācija, civildienesta uzraudzības funkcijas nododot ministrijām un kontroli īstenojot caur administratīvo tiesu. Šobrīd centralizēti tiek nodrošināta valsts tiešās pārvaldes cilvēkresursu (tai skaitā civildienesta) politikas izstrāde un koordinēšana Valsts kancelejā un valsts sektora darba samaksas politikas plānošana Finanšu ministrijā, savukārt Valsts administrācijas skola īsteno valsts politiku nodarbināto izglītības un profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas jomā.

Koncepcijā izvirzītā mērķa sasniegšanai ir nepieciešams stiprināt cilvēkresursu vadības funkciju valsts tiešajā pārvaldē un pilnveidot institucionālās pārvaldības modeli. Līdz ar to gan politikas plānošanas, gan politikas ieviešanas jomā tiek piedāvāti divi risinājuma varianti.

**Politikas plānošana**

**1.variants: cilvēkresursu attīstības politikas plānošana vienā iestādē**

Lai novērstu cilvēkresursu attīstības politikas plānošanas sadrumstalotību, kas līdz ar to prasa papildu resursus un nesniedz skaidru cilvēkresursu attīstības vīziju, tiek piedāvāts valsts sektora darba samaksas politikas plānošanu pievienot cilvēkresursu attīstības politikas izstrādei, ko nodrošina Valsts kanceleja.

Šā varianta īstenošanas gadījumā tiktu izveidots vienots cilvēkresursu vadības centrs valsts pārvaldē, tādējādi veicinot vienotu pieeju politikas plānošanai un nodrošinot efektīvāku pārvaldību, tai skaitā mūsdienīgu cilvēkresursu vadības instrumentu ieviešanu – profesionālo izaugsmi, talantu vadību u.c.

**2.variants: cilvēkresursu attīstības politikas un valsts sektora darba samaksas politikas nodalīšana (esošās situācijas saglabāšana)**

Tiek piedāvāts saglabāt esošo situāciju cilvēkresursu attīstības politikas plānošanā: ir divas atbildīgās iestādes – Valsts kanceleja un Finanšu ministrija.

Šādā situācijā būtiska cilvēkresursu attīstības politikas daļa – darba samaksa – tiek veidota nošķirti no citiem cilvēkresursu attīstības procesiem.

Finanšu ministrijas kompetencē esošāsabiedriskajā sektorā nodarbināto atlīdzības politikas izstrāde attiecas ne tikai uz valsts tiešās pārvaldes iestāžu darbiniekiem, bet arī uz neatkarīgo iestāžu, pašvaldību un citu valsts iestāžu darbiniekiem, kā arī valsts un pašvaldību kapitālsabiedrību valdes locekļiem. Atlīdzības politikas jautājums ir neatņemama un būtiska valsts budžeta sastāvdaļa, kas jāskata kompleksi ar valsts budžeta iespējām.

**Politikas ieviešana**

**1.variants: cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas funkcijas stiprināšana Valsts kancelejā**

Valsts kanceleja jau šobrīd veic atsevišķas politikas ieviešanas funkcijas centrālajā līmenī: saskaņo iestāžu amatu klasificēšanas rezultātus un ierēdņu amatus, atlases vērtēšanas kritērijus augstākā līmeņa vadītājiem, kā arī nodrošina metodisko atbalstu politikas ieviesējiem. Ievērojot Valsts kancelejas līdzšinējo pieredzi, tiek piedāvāts nostiprināt cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanu un koordināciju vienā iestādē. Valsts kancelejai papildus būtu nepieciešams nodrošināt šādas funkcijas:

1. centralizētu atlasi uz augstākā līmeņa vadītāju amatiem un daļēji centralizētu atlasi citiem amatiem;
2. rotācijas un karjeras attīstības sistēmu, tai skaitā talantu vadību;
3. nostiprināt valsts dienesta politikas ieviešanas koordināciju (metodisko vadību), vienlaikus stiprinot Valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības padomes lomu vienotu vadlīniju izstrādē.

Savukārt Valsts administrācijas skola nodrošina profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanas pasākumus, kā arī sniegtu supervizora pakalpojumus valsts pārvaldē nodarbinātajiem.

Šā varianta īstenošanas gadījumā tiktu stiprināta cilvēkresursu vadības īstenošanas un koordinācijas funkcija centrālajā līmenī, nosakot galveno atbildīgo – Valsts kanceleju, kas nodrošina arī politikas plānošanas funkcijas īstenošanu.

**2.variants: cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas funkcija Valsts administrācijas skolā**

Tiek piedāvāts politikas ieviešanas funkciju stiprināt Valsts kancelejas padotības iestādē – Valsts administrācijas skolā, kas:

1. koordinētu valsts dienesta politikas ieviešanu, nodrošinot vienotu normatīvo aktu piemērošanu (metodiskā vadība);
2. saskaņotu iestāžu amatu klasificēšanas rezultātus un ierēdņu amatus;
3. nodrošinātu profesionālās kvalifikācijas paaugstināšanu;
4. nodrošinātu centralizētu atlasi uz augstākā līmeņa vadītāju amatiem un daļēji centralizētu atlasi citiem amatiem;
5. koordinētu rotācijas un karjeras attīstības sistēmu, tai skaitā talantu vadību;
6. sniegtu supervizora pakalpojumus valsts tiešajā pārvaldē nodarbinātajiem.

Šā varianta īstenošanas gadījumā cilvēkresursu vadības politikas ieviešana un koordinācija tiktu veikta vienā iestādē – Valsts administrācijas skolā.

3. Risinājuma variantu ietekme uz valsts un pašvaldību budžetiem

Koncepcijā piedāvātie pasākumi ir īstenojami esošo budžeta līdzekļu ietvaros vai līdzfinansējot no Eiropas Savienības fondu līdzekļiem (izņemot obligāto mācību kursu ierēdņiem, kas uzsāk dienestu valsts pārvaldē, elektroniskās datubāzes abonementu, kā arī izdevumus, kas nepieciešami cilvēkresursu attīstības politikas ieviešanas funkcijas stiprināšanai).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Turpmākie trīs gadi (tūkst. latu) | | |
| 2014. | 2015. | 2016. |
| Kopējās izmaiņas budžeta ieņēmumos, tai skaitā: | – | – | – |
| izmaiņas valsts budžeta ieņēmumos | – | – | – |
| izmaiņas pašvaldību budžeta ieņēmumos | – | – | – |
| Kopējās izmaiņas budžeta izdevumos, tai skaitā: | 108,9 | 108,9 | 108,9 |
| izmaiņas valsts budžeta izdevumos | 108,9 | 108,9 | 108,9 |
| izmaiņas pašvaldību budžeta izdevumos | – | – | – |
| Kopējā finansiālā ietekme: | –108,9 | –108,9 | –108,9 |
| finansiālā ietekme uz valsts budžetu | –108,9 | –108,9 | –108,9 |
| finansiālā ietekme uz pašvaldību budžetu | – | – | – |
| Detalizēts ieņēmumu un izdevumu aprēķins  (ja nepieciešams, detalizētu ieņēmumu un izdevumu aprēķinu pievieno politikas plānošanas dokumenta pielikumā. Ietekmi uz valsts un pašvaldību budžetiem norāda atsevišķi valsts un pašvaldību budžetam) | **1.variants**  1. Kurss Valsts administrācijas skolā ierēdņiem, kas uzsāk dienestu valsts pārvaldē: 1 dienas kursa izmaksas Ls 32, plānots 3 dienu kurss, vidējais plānotais ierēdņu skaits gadā, lai nodrošinātu pakāpenisku ieviešanu, – 300  Kopā Ls 28 800 = (Ls 32 x 3 dienas) x 300 cilvēku  2. Cilvēkresursu ieviešanas funkcijas stiprināšana Valsts kancelejā – papildus nepieciešamas 4 amata vietas:  2 personāla atlases speciālisti/politikas plānotāji (klasifikācija saimes "36. Politikas plānošana" III līmenī, 11.mēnešalgu grupa)  971 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 28 918  2 konsultanti (metodiskā vadība, amatu klasifikācija u.c.) (klasifikācija saimes "35. Politikas ieviešana" III līmenī, 10.mēnešalgu grupa)  825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570  3. Supervizora dienesta izveidošana Valsts administrācijas skolā – 2 supervizoru amati (klasifikācija pielīdzināta saimes "39. Sociālais darbs" IV līmenim, 10.mēnešalgu grupa)  825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570  4. Valsts pārvaldes elektroniskās datubāzes abonements (turētājs – Valsts kanceleja, EBSCO datubāze) = Ls 2000  **Kopā Ls 108 858**, tai skaitā:  Valsts kancelejai Ls 53 488  Valsts administrācijas skolai Ls 53 370  **2.variants**  1. Kurss Valsts administrācijas skolā ierēdņiem, kas uzsāk dienestu valsts pārvaldē: 1 dienas kursa izmaksas Ls 32, plānots 3 dienu kurss, vidējais plānotais ierēdņu skaits gadā, lai nodrošinātu pakāpenisku ieviešanu, – 300  Kopā Ls 28 800 = (Ls 32 x 3 dienas) x 300 cilvēku  2. Cilvēkresursu ieviešanas funkcijas stiprināšana Valsts administrācijas skolā – papildus nepieciešamas 6 amata vietas:  2 personāla atlases speciālisti/politikas plānotāji (klasifikācija saimes "36. Politikas plānošana" III līmenī, 11.mēnešalgu grupa)  971 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 28 918  2 supervizoru amati (klasifikācija pielīdzināta saimes "39. Sociālais darbs" IV līmenim, 10.mēnešalgu grupa)  825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570  2 konsultanti (metodiskā vadība, amatu klasifikācija u.c.) (klasifikācija saimes "35. Politikas ieviešana" III līmenī, 10.mēnešalgu grupa)  825 x 24,09 x 12 x 2 = Ls 24 570  3. Valsts pārvaldes elektroniskās datubāzes abonements (turētājs – Valsts kanceleja, EBSCO datubāze) = Ls 2000  **Kopā Ls 108 858**, tai skaitā:  Valsts administrācijas skolai Ls 106 858  Valsts kancelejai Ls 2000 | | |
| Cita informācija | – | | |
| Izmaiņas budžeta izdevumos no N+4 līdz N+7 gadam\* | – | – | – |

Apzīmējumi.

N – politikas plānošanas dokumenta izstrādes gads.

N+4 – politikas dokumenta darbības ceturtais gads.

N+7 – politikas plānošanas dokumenta darbības septītais gads.

Piezīme. \* Šim periodam norāda indikatīvu līdzekļu apjomu, atsevišķi norādot valsts un pašvaldību budžetus.

4. Turpmākā rīcība

Lai īstenotu koncepcijā plānotos pasākumus, ir nepieciešams pieņemt lēmumu par vienu no variantiem koncepcijas 2.1.apakšpunktā, 2.9.apakšpunkta daļā "Politikas plānošana" un 2.9.apakšpunkta daļā "Politikas ieviešana".

2.1.apakšpunkta 1.varianta īstenošanas gadījumā:

1. Valsts kancelejai līdz 2014.gadam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts pārvaldē, kā arī par nodarbināto disciplināratbildību. Likumā jānosaka nodarbināto grupas, to pienākumi un obligātās prasības, atlases un atbrīvošanas procedūra, mācību sistēma, pārcelšanas nosacījumi u.c. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts un pašvaldību dienestā (piemēram, 2015.–2016.gadā), kā arī jāparedz pārejas periods atsevišķiem procesiem (piemēram, augstākās izglītības iegūšanai nodarbinātajiem, kuru amatiem tā būs noteikta kā obligāta prasība);
2. Valsts kancelejai līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija un grozījumi jāiesniedz Ministru kabinetā.

2.1.apakšpunkta 2.varianta īstenošanas gadījumā:

1. Valsts kancelejai līdz 2014.gadam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā vienots tiesiskais regulējums (likums) par nodarbinātības attiecībām valsts tiešajā pārvaldē. Ņemot vērā ar nodarbinātības attiecību maiņu nepieciešamos resursus, jānodrošina pakāpeniska amatpersonu un darbinieku iekļaušana valsts dienestā;
2. Valsts kancelejai līdz 2015.gadam jānodrošina ar likumu saistīto tiesību aktu izstrāde vai aktualizācija un grozījumi jāiesniedz Ministru kabinetā.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas plānošana" 1.varianta īstenošanas gadījumā Valsts kancelejai līdz 2013.gada 1.martam atbilstoši Valsts pārvaldes iekārtas likuma 15.panta trešajai daļai jāsagatavo un jāiesniedz Ministru kabinetā lēmuma projekts par Finanšu ministrijas funkcijas – valsts sektora darba samaksas politikas izstrāde – nodošanu Valsts kancelejai.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas plānošana" 2.varianta īstenošanas gadījumā tiek saglabāta esošā situācija un turpmāka rīcība attiecībā uz tiesību aktu vai plānošanas dokumentu izstrādi nav nepieciešama.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas ieviešana" 1.varianta īstenošanas gadījumā:

1. Valsts kancelejai līdz 2013.gada 1.jūnijam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts civildienesta likumā. Mēneša laikā pēc minēto grozījumu pieņemšanas Saeimā jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts kancelejas nolikumā, pārskatot Valsts kancelejas funkcijas atbilstoši koncepcijā minētajam;
2. Valsts kancelejai un Valsts administrācijas skolai cilvēkresursu attīstības politikas īstenošanas funkcijas stiprināšanai, sākot ar 2014.gadu, ir nepieciešams papildu valsts budžeta finansējums 108,9 tūkst. latu apmērā.

2.9.apakšpunkta daļas "Politikas ieviešana" 2.varianta īstenošanas gadījumā:

1. Valsts kancelejai līdz 2013.gada 1.jūnijam jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts civildienesta likumā. Mēneša laikā pēc minēto grozījumu pieņemšanas Saeimā jāizstrādā un jāiesniedz Ministru kabinetā grozījumi Valsts administrācijas skolas nolikumā, pārskatot Valsts administrācijas skolas funkcijas atbilstoši koncepcijā minētajam;
2. Valsts administrācijas skolai politikas īstenošanas funkcijas stiprināšanai, sākot ar 2014.gadu, ir nepieciešams papildu valsts budžeta finansējums 108,9 tūkst. latu apmērā.

Attiecībā uz citiem koncepcijā paredzētajiem pasākumiem ir plānota šāda turpmākā rīcība:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Termiņš | Koncepcijas apakšpunkts | Pasākums | Atbildīgā iestāde |
| **2013.gads** | | | |
| no 2013.gada 2.janvāra (pasākums turpināms līdz 2014.gada 30.decembrim) | 2.2.apakšpunkts | 1) amatu klasifikācijas sistēmas pārskatīšana un amatu kalibrēšana | Valsts kanceleja, iestādes |
| līdz 2013.gada 30.decembrim | 2.2.apakšpunkts | 2) amatu analīze | Finanšu ministrija |
| līdz 2013.gada 30.decembrim | 2.2.apakšpunkts | 3) mēnešalgu diapazonu sašaurināšana | Finanšu ministrija |
| līdz 2013.gada 30.decembrim | 2.2.apakšpunkts | 4) mēnešalgu skalas zemākās robežas pārskatīšana | Finanšu ministrija |
| līdz 2013.gada 30.decembrim (pasākums turpināms līdz 2014.gada 30.decembrim) | 2.4.apakšpunkts | 2) darba laika uzskaites sistēmas izmēģinājumprojekts | Valsts kanceleja |
| **2014.gads** | | | |
| no 2014.gada 2.janvāra | 2.3.apakšpunkts | 8) supervizoru pakalpojuma ieviešana (izmēģinājumprojekts) | Valsts administrācijas skola |
| no 2014.gada 2.janvāra | 2.3.apakšpunkts | 2) elektroniskās datubāzes pieejamība (piemēram, EBSCO) | Valsts kanceleja |
| no 2014.gada 1.marta | 2.3.apakšpunkts | 1) bezmaksas ievadkurss darbam valsts pārvaldē | Valsts administrācijas skola |
| līdz 2014.gada 30.decembrim | 2.4.apakšpunkts  2.5.apakšpunkts | 2) vienota atlases procedūra un principi noteiktām amatu grupām  1) augstākā līmeņa vadītāju atlases kritēriji | Valsts kanceleja |
| līdz 2014.gada 30.decembrim | 2.4.apakšpunkts | 3) amata apraksta standarts | Valsts kanceleja |
| **2015.gads** | | | |
| no 2015.gada 2.janvāra | 2.5.apakšpunkts | 5) supervizoru pakalpojums augstākā līmeņa vadītājiem (izmēģinājumprojekta veiksmīgas īstenošanas gadījumā) | Valsts administrācijas skola |
| no 2015.gada 1.marta | 2.3.apakšpunkts | 5) stipendijas Latvijas jauniešiem, kuri absolvējuši izglītības iestādes ārvalstīs | Valsts kanceleja, iestādes |
| no 2015.gada 1.septembra | 2.5.apakšpunkts | 1) centralizēta augstākā līmeņa vadītāju atlase | Valsts kanceleja |
| līdz 2015.gada 30.decembrim | 2.4.apakšpunkts | 2) darba laika uzskaites rīks | Valsts kanceleja |
| līdz 2015.gada 30.decembrim | 2.7.apakšpunkts | 1) vienots ētikas kodekss | Valsts kanceleja, Korupcijas novēršanas un apkarošanas birojs |
| **2016.gads** | | | |
| no 2016.gada 3.oktobra | 2.3.apakšpunkts  2.5.apakšpunkts | 4) mobilitātes sistēmas ieviešana  3) vadītāju mobilitātes sistēmas ieviešana | Valsts kanceleja |
| no 2016.gada 3.oktobra | 2.3.apakšpunkts | 7) talantu vadības sistēmas ieviešana | Valsts kanceleja |
| līdz 2016.gada 30.decembrim | 2.4.apakšpunkts | 4) centralizēts pretendentu pieteikšanās portāls uz vakantajiem amatiem |  |
| **Vidējā termiņā (līdz 2019.gadam) veicamie pasākumi** | | | |
| no 2013.gada 2.janvāra | 2.3.apakšpunkts  2.5.apakšpunkts | 1) mācību organizēšanas stratēģijas pilnveidošana  4) vadītāju kompetenču attīstīšanas programma | Valsts administrācijas skola |
| no 2013.gada 2.janvāra | 2.3.apakšpunkts | 3) mentoringa idejas popularizēšana | Valsts kanceleja, iestādes |
| no 2013.gada 2.janvāra | 2.3.apakšpunkts | 6) elastdrošības pasākumu ieviešana | iestādes |
| no 2013.gada 2.janvāra | 2.7.apakšpunkts | 2) atvērto durvju dienas, informatīvo kampaņu rīkošana | iestādes |
| no 2013.gada 2.janvāra | 2.7.apakšpunkts | 3) ēnu dienas | iestādes |
| līdz 2019.gada 30.decembrim | 2.2.apakšpunkts | 5) vienota sociālo garantiju pakete | Finanšu ministrija |

Pārskati par koncepcijas īstenošanu sniedzami koncepcijas darbības vidus posmā un beigu posmā.

Valsts kanceleja sagatavo un:

1. līdz 2016.gada 1.jūnijam iesniedz Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par koncepcijas ieviešanas gaitu (starpposma novērtējumu);
2. līdz 2019.gada 1.jūnijam iesniedz Ministru kabinetā informatīvo ziņojumu par koncepcijas īstenošanas gaitu (gala novērtējumu), kā arī izstrādā priekšlikumus par valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstību turpmākajos gados.

Ministru prezidents V.Dombrovskis

Vizē:

Valsts kancelejas direktore E.Dreimane

25.01.2013.

10143

B.Medvecka 67082907

Baiba.Medvecka@mk.gov.lv

1. Reformu vadības grupas un Ministru kabineta locekļu 2012.gada 27.septembra sēdes protokols <http://www.mk.gov.lv/lv/mp/vaditas-padomes/Reformu-vadibas-grupa/sedes/>. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ministru kabineta 1995.gada 28.marta sēdes protokols Nr.16, 6.§. [↑](#footnote-ref-2)
3. Turpat. [↑](#footnote-ref-3)
4. Turpat. [↑](#footnote-ref-4)
5. D.Jansone, I.Reinholde, I.Ulnicāne "Latvijas publiskā pārvalde" (2002), Rīga: Eirofakultātes Rīgas centrs, 124.lpp. [↑](#footnote-ref-5)
6. Koncepcija "Par valsts kalpotāju institūta ieviešanu valsts civildienestā" (Ministru kabineta 1996.gada 12.marta sēdes protokols Nr.12, 30.§). [↑](#footnote-ref-6)
7. Koncepcija "Par valsts kalpotāju institūta ieviešanu valsts civildienestā" (Ministru kabineta 1996.gada 12.marta sēdes protokols Nr.12, 30.§). [↑](#footnote-ref-7)
8. Ministru kabineta 1997.gada 16.decembra sēdes protokols Nr.70, 560.§. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ziņojums "Par valsts civildienesta attīstību" (Ministru kabineta 1998.gada 28.jūlija sēdes protokols Nr.40, 35.§). [↑](#footnote-ref-9)
10. Ziņojums "Par valsts civildienesta attīstību" (Ministru kabineta 1998.gada 28.jūlija sēdes protokols Nr.40, 35.§). [↑](#footnote-ref-10)
11. Vispārējās valdības sektors iekļauj ministrijas, centrālās valsts iestādes un citas valsts struktūru iestādes, pašvaldības un citas pašvaldību struktūru iestādes, valsts un pašvaldību struktūru kontrolētus un finansētus komersantus un valsts sociālās apdrošināšanas struktūras. Datus par vispārējās valdības sektorā nodarbināto skaitu apkopo Centrālā statistikas pārvalde. [↑](#footnote-ref-11)
12. Atziņa balstīta uz secinājumu, kas izdarīts Satversmes tiesas 2003.gada 18.decembra sprieduma lietā Nr.2003-12-01 "Par [Valsts civildienesta likuma](http://www.likumi.lv/doc.php?id=10944) 41.panta 1.punkta "f" apakšpunkta atbilstību [Latvijas Republikas Satversmes](http://www.likumi.lv/doc.php?id=57980) 91., 101. un 106.pantam" 8.punktā. [↑](#footnote-ref-12)
13. K.Demke un T.Moilanens, veicot analīzi par atšķirībām civildienesta un darba tiesiskajās attiecībās Eiropas Savienības dalībvalstu valsts pārvaldēs, secina, ka atšķirības nepastāv Lielbritānijā un Čehijā, minimālas atšķirības ir Somijā, Zviedrijā, Dānijā, kā arī Bulgārijā, Slovēnijā un Nīderlandē. [↑](#footnote-ref-13)
14. C.Demke, T.Moilanen. *Civil Service in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service – Outcomes of a Comparative Survey. p.252*. [↑](#footnote-ref-14)
15. Šāds nosaukums piedāvāts K.Demkes un T.Moilanena pētījumā, apkopojot civildienestu attīstības tendences Eiropas Savienības dalībvalstīs. [↑](#footnote-ref-15)
16. Starpvalstu pretkorupcijas grupas (GRECO) Otrās kārtas novērtēšanas Latvijas ziņojums, 14.lpp. Pieejams: <http://www.knab.gov.lv/uploads/free/grecoeval220044_latvia_lv.pdf>. [↑](#footnote-ref-16)
17. ##### Koncepcija par valsts sektorā nodarbināto vienoto darba samaksas sistēmu (apstiprināta ar Ministru kabineta 2005.gada 21.februāra rīkojumu Nr.105), 6.lpp. Pieejama: <http://polsis.mk.gov.lv/view.do?id=1716>.

    [↑](#footnote-ref-17)
18. I.Baltiņa. Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem. Aptauja veikta laikposmā no 2012.gada 26.marta līdz 21.aprīlim, aptaujā piedalījās un anketas aizpildīja 1253 valsts tiešās pārvaldes ierēdņi un darbinieki. [↑](#footnote-ref-18)
19. Supervīzija ir**konsultatīvs atbalsts jautājumos, kas saistīti ar darbu un profesionālo darbību, un tās** galvenais rezultāts ir profesionālās efektivitātes paaugstināšana. Supervīzija var ietvert dažādu jautājumu risināšanu: profesionālo robežu apzināšanās, rīcības alternatīvu atrašana konkrētās darba situācijās, attiecību veidošana ar kolēģiem, padotajiem, klientiem, sadarbība komandā, darba stratēģijas, stresa faktoru un izdegšanas mazināšana un daudzi citi jautājumi, kas aktualizējas ikdienas darbā (plašāka informācija: <http://www.supervizija.lv/lv/par-superviziju/>). [↑](#footnote-ref-19)
20. *European Union Public Administration Network* (*EUPAN*), kur tiek pārstāvētas visas dalībvalstis, Norvēģija, Turcija, Horvātija, Somija, Eiropas Komisija un Eiropas valsts pārvaldes institūts (*European Institute of Public Administration* – *EIPA*). Latvijas pārstāvniecību nodrošina Valsts kanceleja. [↑](#footnote-ref-20)
21. I.Baltiņa. Valsts pārvaldes darbinieku apmierinātība ar cilvēkresursu vadības politiku un tās rezultātiem. Aptauja veikta laikposmā no 2012.gada 26.marta līdz 21.aprīlim, aptaujā piedalījās un anketas aizpildīja 1253 valsts tiešās pārvaldes ierēdņi un darbinieki. [↑](#footnote-ref-21)
22. SVID analīze – stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu izvērtēšana. [↑](#footnote-ref-22)
23. Informatīvā ziņojuma projekts "Par iespējām sašaurināt vienotās atlīdzības sistēmas mēnešalgu diapazonus". [↑](#footnote-ref-23)
24. # *Lithuania offers junior professionals programme to draw foreign-educated nationals home* <http://www.15min.lt/en/article/in-lithuania/lithuania-offers-internship-program-to-draw-foreign-educated-nationals-home-525-222091#ixzz276A3gIrt>.

    [↑](#footnote-ref-24)
25. Plašāka informācija par NEVIS pieejama Ministru kabineta noteikumu anotācijā <http://www.mk.gov.lv/lv/mk/tap/?pid=40215846&mode=mk&date=2012-07-10>. [↑](#footnote-ref-25)
26. 360 grādu vērtēšanas pieeju izmanto kā papildu informācijas iegūšanas avotu vadītāju novērtēšanā. 360 grādu vērtēšanas gadījumā par nodarbinātā darba izpildes aspektiem informāciju sniedz tā paša hierarhijas līmeņa darbinieki – kolēģi, padotie, kā arī klienti. 360 grādu novērtēšana var sniegt būtisku papildu informāciju par nodarbinātā darba izpildi, jo informācija, kuru sniedz citi cilvēki, var norādīt uz papildu virzieniem, kādos jāorientē attīstība un izaugsme nākotnē. [↑](#footnote-ref-26)
27. Ministru kabineta 2012.gada 4.jūlija rīkojums Nr.311 "Par Koncepciju par vienotas valsts iestāžu finanšu un vadības grāmatvedības sistēmas un finanšu analīzes rīka izveidi, nodrošinot finanšu un cilvēkresursu vadību". [↑](#footnote-ref-27)