



Ieguldījums Tavā nākotnē!

Pētījums tika veikts Valsts Kancelejas administrētā projekta Nr.1DP/1.5.1.2.0/08/IPIA/SIF/001 „Administratīvā sloga samazināšana un administratīvo procedūru vienkāršošana” līdzekļiem



PĒTĪJUMS

PAR VALSTS PĀRVALDES LOMU UN ATTĪSTĪBU NĀKOTNĒ

IZPILDĪTĀJS:

Nodibinājums „Baltic Institute of Social Sciences”
SIA „O.D.A.”



**Baltic
Institute
of Social
Sciences**



ORGANIZATION
DEVELOPMENT
ACADEMY

RĪGA, 2015

REZULTĀTU KOPSAVILKUMS

Ziņojuma pirmajā daļā apkopotā literatūra, pētījumi un cilvēkresursu vadības ekspertu intervijās iegūtie nākotnes redzējumi rāda, ka visbūtiskākais izaicinājums valsts pārvaldei būs līdzsvara atrašana un spēja integrēt savā darbībā divus noteiktās situācijās savstarpēji pretrunīgus vērtību kopumus. No vienas puses, aizvien lielāku svarīgumu iegūst efektivitātes un produktivitātes vērtības, kuras, no otras

Līdzsvara atrašana pretrunīgās vērtībās

puses, ir integrējamas ar tradicionālajām, valsts pārvaldes demokrātiskajām, morāli ētiskajām un uz cilvēku orientētajām vērtībām. Tas nepieciešams, lai tiktu audzēta valsts pārvaldes konkurētspēja un spēja dinamiski reaģēt uz pārmaiņām, vienlaikus saglabājot tās pamatvērtības. Šo izaicinājumu rada mainīgā 21. gadsimta politiskā un ekonomiskā vide, kā rezultātā valsts pārvaldei ir jāspēj strauji reaģēt uz pārmaiņām sabiedrībā un pasaulē, kā arī konkurēt darba tirgū ar privāto sektoru par ierobežotiem cilvēkresursiem. Tas nozīmē, ka lielāku svaru valsts pārvaldes darbībā sāks iegūt tās vērtības, kuras līdz šim ir vairāk tikušas uzsvērtas un asociētas ar privāto sektoru – elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte un produktivitāte. Lai gan šīs vērtības pastāv arī valsts pārvaldē, to relatīvais svarīgums līdz šim ir bijis zems salīdzinājumā ar privāto sektoru, kā arī salīdzinot ar daudzu demokrātisko un morāli ētisko vērtību svarīgumu valsts pārvaldē. Pētījumā intervētie eksperti uzsver, ka galvenajām valsts pārvaldes vērtībām ir jābūt skaidri formulētām un vienotām visām iestādēm un valsts pārvaldē strādājošajiem, tādējādi veidojot vienotu, nevis sadrumstalotu valsts pārvaldi kopumā.

Vienlaikus ļoti svarīgi ir tas, lai valsts pārvaldes darbiniekiem, neatkarīgi no amata un pozīcijas kopējā hierarhijā, būtu skaidra un saprotama valsts pārvaldes un arī katras atsevišķās

iestādes vai struktūrvienības misija, tai pakārtotie mērķi un uzdevumi. Turklāt organizācijās ar spēcīgu vērtību sistēmu procedūras, kārtības un kontrole ieņem mazāk būtisku lomu, jo darbinieku rīcību vada vērtības. Tādējādi vērtību definēšana var būt viens no ceļiem, kā valsts pārvalde var iedzīvināt aktuālo organizāciju attīstības tendenci – samazināt birokrātiju un kontroli.

Darbinieku un organizācijas vērtību saskaņotība un skaidra izpratne – mazāka nozīme procedūrai un kontrolei

Ņemot vērā arvien pieaugošo konkurenci ar privāto sektoru par cilvēkresursiem, nākotnē nozīmīgāks kļūs valsts pārvaldes kā darba devēja tēls, kas ir pamats nepieciešamo kompetenču piesaistei. Valsts pārvaldes kā darba devēja tēls ir grūti nodalāms no valsts pārvaldes tēla kopumā, un pēdējo no tiem ietekmē vairākas faktoru grupas. Pirmo faktoru grupu veido attieksme pret valsts pārvaldi kopumā, no kuriem būtiskākie aspekti, kas veicina uzticēšanos valsts pārvaldes iestādēm, ir: (a) apmierinātība ar valsts ekonomisko situāciju, (b) apmierinātība ar saņemto sabiedrisko pakalpojumu kvalitāti (t.sk., valsts iestāžu pieejamību, darbinieku kompetenci un komunikācijas kvalitāti), (c) cenu līmenis valstī, (d) indivīda nodarbinātības statuss un (e) apmierinātība ar demokrātijas funkcionēšanu valstī kopumā.

Savukārt otro faktoru grupu veido uzskati par darba vidi un personāla vadības procesiem valsts pārvaldē, kuri, kā rāda pētījumi, vismaz daļēji ir balstīti reālās ar personāla stratēģisko plānošanu saistītās problēmās. Tas nozīmē, ka valsts pārvaldes kā potenciālā darba devēja tēla uzlabošana nav iespējama tikai ar komunikatīviem līdzekļiem, bet ilgtermiņā tā var notikt tikai caur sistemātisku personāla politikas attīstību, pielāgojot to kopējai valsts pārvaldes stratēģijai un darba tirgus prasībām.

Valsts pārvaldes tēla uzlabošana ilgtermiņā prasa sistemātisku personāla politikas attīstību

Kopumā pētījumi rāda, ka valsts pārvaldes kā darba devēja stiprās puses, kas padara to par pievilcīgu darba devēju, ir darba un atalgojuma stabilitāte un noturīgums, ilgtermiņa sociālās garantijas, saturiski interesants un atbildīgs darbs (īpaši vadības līmenī) un iespēja strādāt starptautiski. Jāuzsver, ka ļoti būtiska valsts pārvaldes sektora kā potenciālā darba ņēmēja priekšrocība ir iespēja veikt savā ziņā unikālu, interesantu un atbildīgu darbu, proti, tā ir iespēja piedalīties valsts politikas plānošanā un

ieviešanā. Savukārt nozīmīgākie faktori, kas attur potenciālos darba ņēmējus no darba valsts pārvaldē, ekspertu vērtējumā, ir grūtības piedāvāt konkurētspējīgu atalgojumu, hierarhiskā darba organizācijas struktūra un negatīvs valsts pārvaldes publiskais tēls. Pētījumi rāda, ka darbavietas piedāvātās materiālās un sociālās garantijas ir svarīgākas tām strādājošo paaudzēm, kuras piedzīvojuši ekonomiskus satricinājumus un nestabilitāti. Tāpat jāatzīmē, ka sociālās vērtības, proti, pozitīvas attiecības kolektīvā – darbiniekus respektējošs vadības stils, kuram raksturīga cieņa, uzticēšanās, atvērtība un godīgums, patikami kolēģi un kolēģu atbalsts darba problēmu situācijās, ir kļuvušas svarīgas darbvietu raksturojošas īpašības tikai pēdējās desmitgadēs un tikai jaunākajai paaudzei.

Izvērtējot, kādi darbinieki nepieciešami valsts pārvaldei, pēdējos gados veikti vairāki pētījumi, kas raksturo valsts pārvaldei nepieciešamās un tās strādājošiem piemītošās kompetences. Aplūkojot informācijas apstrādes prasmes, kopumā valsts pārvaldē strādājošajiem salīdzinoši augstu (virs vidējā rādītāja) attīstītas ir tādas, kas ietver, dažāda veida dokumentu lasīšanu, izpratni un veidošanu, vidēji – vispārējās problēmu risināšanas prasmes (kas atspoguļo spēju tikt galā ar nestandarta situācijām), savukārt zemāk attīstītas ir matemātiskās un informācijas un komunikācijas tehnoloģiju lietošanas prasmes. Vērtējot nākotnē arvien svarīgākās komunikācijas un sadarbības prasmes, redzams, ka salīdzinoši augsti attīstītas ir pārliecināšanas prasmes, kas ietver publisku uzstāšanos un sarunu vadīšanu, vidēji – mācīšanās prasmes (mācīšanās no vadītājiem un kolēģiem, mācīšanās darot, sekošana jaunākajām tendencēm savā specializācijas jomā) un salīdzinoši zemāk (bet tuvu vidējam) – patstāvīgas darba un prioritāšu noteikšanas prasmes.

Apkopojot prasmju vērtēšanas rezultātus, redzams, ka šobrīd valsts pārvaldē pietiekoši attīstītas ir administratīvās kompetences un ikdienas pienākumu veikšanai nepieciešamās tehniskās un vadības kompetences, kas ļauj veikt ikdienas darbu saskaņā ar instrukcijām un priekšrakstiem. Savukārt kā būtiskākais ierobežojums tiek minēts stratēģiskās plānošanas prasmju trūkums dažādos valsts pārvaldes vispārējās un personāla vadības līmeņos, kā arī tādu kompetenču nepietiekama attīstība, kas nepieciešamas patstāvīgai lēmumu pieņemšanai, elastībai un iniciatīvai, reaģējot uz izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē.

Īpaša uzmanība nākotnē ir pievēršama tādu darbinieku piesaistei, kurus tiešā veidā uzrunā valsts pārvaldes darba saturs. Tie ir darbinieki ar izteiktu motivāciju darbam valsts pārvaldē – vēlmi piedalīties politikas veidošanā un darboties sabiedrības labā. Tā kā darbs valsts pārvaldē ir pievilcīgāks indivīdiem ar zemāku noslieci uz risku, ir jā rūpējas par tādu darbinieku piesaisti un noturēšanu, kuru amata pienākumi prasa inovatīvu pieeju, radikālu pārmaiņu veikšanu un atbildības uzņemšanos neskaidrās situācijās un tam atbilstošas kompetences. Pētījumā intervētie eksperti uzskata, ka augsti kvalificētus cilvēkus var motivēt ar iespēju darīt darbu ar ļoti augstu atbildības līmeni un iespēju strādāt starptautiskā vidē, kas ļauj pārraudzīt un pārvaldīt ne tikai nacionālā līmeņa procesus, bet vēl plašāk – ES līmeņa norises, darba satura ziņā veiksmīgi konkurējot ar privāto sektoru. Nereti tieši šim argumentam var būt galvenā loma speciālistu piesaistīšanā no privātā sektora darbam valsts sektorā.

Iespēja pārraudzīt valsts līmeņa procesus un iesaistīties ES līmeņa norisēs – motivējošs faktors augstas kvalifikācijas speciālistiem, t.sk., piesaistot tos no privātā sektora

No atlases perspektīvas raugoties, iepriekš minētās īpašības jāņem vērā, formulējot atbilstošos kompetenču modeļus un prasības pretendentiem un reklamējot darba iespējas valsts pārvaldē. Viena laikus konkurence ar privāto sektoru prasa, lai darbinieku piesaistes un noturēšanas metodes nākotnē kļūtu aktīvākas (mērķtiecīgi meklējot un uzrunājot interesējošās darbinieku grupas) un elastīgākas (piedāvājot dažādām darbinieku vajadzībām atbilstošas pārkvalifikācijas, rotācijas un darba slodzes un laika organizācijas iespējas).

Apkopojot prognozes, var teikt, ka nākotnē darba tirgu būtiski ietekmēs tehnoloģiju attīstība, pakalpojumu sektora īpatsvara nostiprināšanās ekonomikā, globalizācijas procesi un nepieciešamība pielāgoties pārmaiņām organizāciju iekšējā un ārējā vidē. Viena no būtiskākajām nākotnes darba tirgus

tendencēm ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) pieejamība, kā rezultātā tās aizvien vairāk tiek izmantotas visu ekonomikas sektoru darbā, t.sk., valsts pārvaldē. Vēl būtiskāka no valsts pārvaldes viedokļa ir IKT loma visdažādāko pakalpojumu piedāvājumā un izmantošanā. Vismaz minimālas IKT lietošanas prasmes kļūst par priekšnoteikumu ērtai un pilnvērtīgai valsts un sabiedrisko pakalpojumu pieejamībai un pilsoņu pienākumu un tiesību īstenošanai. Aizvien vairāk valsts pārvaldes iestāžu piedāvā savus pakalpojumus (piemēram, nodokļu deklarāciju aizpildīšanu un iesniegšanu, veselības aprūpes un sociālo pakalpojumu pieteikšanu, pieeju dažāda veida reģistriem utt.) interneta vidē (e-pārvalde), un šī tendence turpinās attīstīties. Otra būtiska tendence ir nodarbinātības pieaugums pakalpojumu sektorā un vispārējs pieprasījuma pieaugums pēc augsti kvalificēta darbaspēka. Pētījumi rāda, ka pēdējos desmit gadus ir pieaudzis un stabilā līmenī turas pieprasījums pēc kompetencēm, kas ļauj veikt nestandarta analītiskus un starppersonu sadarbības uzdevumus.

Globalizācija un ar to saistītie procesi, no vienas puses, rada apstākļus gan kvalificēta darbaspēka aizplūšanai uz ārzemēm, gan vienlaicīgi rada arī iespēju starptautiski konkurēt par darbaspēka piesaisti no citām valstīm. Tāpat globalizācijas procesu rezultātā pieaug tendence pārvietot zemas kvalifikācijas funkciju izpildi uz valstīm un reģioniem ar zemām algu un cita veida izmaksām. Lai gan šī tendence agrāk bija novērojama galvenokārt ražošanas sektorā, tā aizvien plašāk parādās arī pakalpojumu sektorā. Lai arī tiešā veidā šī tendence neatstāj lielu iespaidu uz augsti kvalificētu darbinieku pieejamību tirgū, tā tomēr rada valsts pārvaldei, kurai šāda veida darbaspēka izmaksu optimizācijas iespējas ir ierobežotas, neizdevīgas konkurences situāciju, salīdzinot ar privāto sektoru.

Nemot vērā šīs pārmaiņas, valsts pārvaldei, tāpat kā citām organizācijām, būs jāizkopj spēja ātri un dinamiski paredzēt pārmaiņas un izaicinājumus, un tiem pielāgoties. Tādējādi nākotnē samazināsies tādu kompetenču loma, kas nepieciešamas rutīnu darba uzdevumu veikšanai (attiecīgi nozīmi zaudēs arī šīm kompetencēm atbilstošie amati, to funkcijas aizstās tehnoloģijas) un palielināsies pieprasījums pēc kompetencēm nestandarta uzdevumu veikšanai un lēmumu pieņemšanai. Būtiskākās kompetenču grupas nākotnes valsts pārvaldei būs stratēģiskā domāšana, sadarbība, radošums un elastīgums. Konkurenci ar privāto sektoru par nepieciešamo kompetenču piesaisti būs daļēji iespējams mazināt ar ārpalpojumu pirkšanas palīdzību, taču konkrētas tendences ārpalpojumu attīstībā ir grūti prognozējamās, jo atkarīgas ne tikai no ekonomiskiem un juridiskiem, bet arī politiskiem faktoriem.

Palielinoties dzīves ilgumam, dzīves kvalitātei vecumdienās, kā arī samazinoties dzimstībai, nākamo desmitgažu laikā būtiski mainīsies ekonomiski aktīvo iedzīvotāju vecuma struktūra, kas veicinās gan konkurenci par jauniem darbiniekiem, gan arī gados vecāko darbinieku ilgāku nodarbinātību. Šī tendence valsts pārvaldes sektorā ir vēl izteiktāka nekā privātajā sektorā. Pētījuma otrajā daļā apkopotā informācija par 22 ES valstu un Norvēģijas valsts tiešajā pārvaldē nodarbināto vecuma struktūru rāda, ka darbaspēka novecošanās problēma visaktuālākā ir vecajās ES dalībvalstīs – Itālijā, Vācijā, Portugālē, Somijā, Nīderlandē un Īrijā. Mazāk aktuāla šī problēma ir jaunajām ES dalībvalstīm – Slovēnijai, Ungārijai un Polijai, kā arī atsevišķām vecajām dalībvalstīm – Luksemburgai, Francijai, Grieķijai un Kiprai. Iemesli, kāpēc valsts pārvaldes darbaspēka novecošanās šajās valstīs nav

Arvien aktualizējas valsts pārvaldes darbaspēka novecošanās problēma ES dalībvalstīs

uzskatāma par problēmu, atšķiras. Tā kā vairums valstu ar zemu nodarbināto 50 un vairāk gadu vecumā īpatsvaru ir jaunās ES dalībvalstīs, tad gados jaunāka valsts pārvaldes vecuma struktūra būtu saistāma pirmām kārtām ar 20. gs. 90. gadu sākuma posmā un pirms iestāšanās ES Austrumeiropā

īstenotajām valsts pārvaldes reformām, kas vienlaikus sekmēja paaudžu nomaiņu valsts pārvaldē. Atsevišķām valstīm ir raksturīgi arī savi individuālie skaidrojumi, kas izriet no vietējā darba tirgus specifikas. Savukārt valsts pārvaldes novecošanās iemesli vairākās ES dalībvalstīs var būt, piemēram, noteiktie ierobežojumi jaunu darbinieku pieņemšanā darbā valsts pārvaldē, laika gaitā paaugstinātas prasības attiecībā pret nodarbināto izglītību un kvalifikāciju u.tml.

Valstu starpā ir novērojamas arī būtiskas dzimuma struktūras atšķirības – visvairāk sieviešu valsts tiešajā pārvaldē ir nodarbinātas Latvijā, Portugālē, Lietuvā un Ungārijā, vismazāk – Vācijā, Slovēnijā un Nīderlandē. Augstās sieviešu pārstāvētības valsts pārvaldē iemesli ES dalībvalstu starpā var būt

atšķirīgi un balstīties uz ilgākā laika posmā darba tirgū notikušajiem procesiem. Būtiska loma ir valstī pastāvošajam sociālās labklājības nodrošināšanas modelim, kas veicina vai kavē sieviešu iesaistīšanos darba tirgū kopumā, un nodarbinātības politikas. Savukārt vidējā un augstākā līmeņa vadītāju amatos nodarbināto sieviešu īpatsvars kopumā visās valstīs ir zemāks nekā vidēji, kas var liecināt par tendenci vadītāju amatiem biežāk izvirzīt vīriešus.

Pētījuma otrajā daļā apkopotā informācija par sešu ES valstu īstenotajām reformām valsts pārvaldes cilvēkresursu vadības jomā rāda, ka vairums aktivitāšu ir orientētas uz esošā, novecojošā darbaspēka darba motivācijas un kompetenču saglabāšanu. Novecošanās problēmu risināšana un vecākās paaudzes darbaspēka kompetenču saglabāšana un ilgāka noturēšana darbā valsts pārvaldē ir raksturīga politika Francijai, Dānijai, Itālijai, Vācijai un Somijai, t.i., visām valstu gadījumu izpētē aplūkotajām valstīm, izņemot Poliju. Vienlaikus trīs valstis var nosaukt kā tādas, kuru īstenoto reformu mērķis ir darba valsts pārvaldē pievilcīguma veicināšana un iespējamo ierobežojumu mazināšana jebkuras vecuma grupas profesionāļiem. Tās ir Francija, Polija un Dānija. Kopumā, aplūkojot visas analizētās valstis, kā arī veicot plašāku literatūras apskatu, redzams, ka ES līmenī iztrūkst stratēģiju, kuru tiešais mērķis ir veicināt gados jaunu darbinieku piesaistišanu publiskajam sektoram.

Attīstās daudzveidīgas darbaspēka piesaistes un noturēšanas stratēģijas

Apkopojot pieejamo informāciju par daudzveidīgajiem ES valstīs pielietotajiem instrumentiem darbaspēka kvalitātes nodrošināšanai valsts pārvaldē, kā pirmais risinājums, kurš ir īstenots vecajās ES dalībvalstīs un arī tiks turpmāk aplūkots, runājot par ES dalībvalstu sabiedrības novecošanās procesiem, ir pensionēšanās sistēmas reformas.

Kopumā papildus pensiju reformai vairākas valstis pievērš uzmanību valsts pārvaldē strādājošo darbinieku samazināšanai. Šo mērķi min saistībā ar valsts pārvaldes reformām, kas īstenotas Francijā, Polijā, Dānijā, Itālijā un Somijā. Divu valstu (Somijas un Itālijas) gadījumā ir īpaši uzsvērts, ka darbinieku skaita samazināšana ir rezultāts IKT izmantošanas pieaugumam, kas ļauj efektīvāk veikt dažādu atbalsta funkciju nodrošinājumu un samazināt dublējošās funkcijas vai darbības.

Otra nozīmīgākā un praktiski visām valstīm raksturīgā cilvēkresursu vadības politikas sastāvdaļa ir dažādu darbinieku apmācības un mūžizglītības programmu ieviešana. Tādas ir sastopamas Francijā, Polijā, Dānijā, Vācijā un Somijā, trūkstot atbilstošai informācijai par Itāliju. Aplūkojot dažādo valstu pieredzi, redzams, ka darbinieku apmācību līdzšinējai organizēšanai ir raksturīgas vairākas problēmas. Pirmkārt, tas ir apmācību sistemātiskums, proti, vismaz atsevišķu valstu pieredze rāda, ka, lai gan apmācības tiek īstenotas, tām nav noteikts sistemātisks mērķis kompensēt valsts pārvaldē trūkstošās kompetences. Otrkārt, valstu pieredze rāda, ka esošās mācību programmas var nebūt piemērotas vecākās paaudzes profesionāļu tālākizglītībai un ir nepieciešama to pārstrādāšana. Treškārt, vecākās paaudzes aktivitāte un vēlēšanās iesaistīties apmācībās var būt zema, un tās paaugstināšanai nepieciešams izstrādāt atbilstošus motivācijas instrumentus.

Aplūkojot apmācību jautājumus, pētījuma pirmajā nodaļā aplūkotā literatūra rāda, ka nākotnē īpaša uzmanība pievēršama arī sadarbības veicināšanai starp dažādu paaudžu darbiniekiem. Viens no sadarbības veicināšanas piemēriem ir darbaudzināšanas modelis, kur gados vecāks darbinieks ar lielāku profesionālo (un, iespējams arī vadības) pieredzi sistemātiskā veidā nodod jaunākam dar-

biniekam konkrēta amata pienākumu veikšanai nepieciešamās prasmes un zināšanas, nodrošinot pastāvīgu atbalstu jaunākā darbinieka kompetences attīstībā. Alternatīvs modelis ir starppaaudžu pieredzes apmaiņas veicināšana, kas ietver vecuma ziņā heterogēnu darba grupu veidošanu, kur starppaaudžu

Aktualizējas starppaaudžu sadarbības formu attīstība

pieredzes un informācijas apmaiņas rezultātā gan uzlabojas darba produktivitāte, gan arī notiek savstarpēja mācīšanās starp gados jaunākajiem un vecākajiem darbiniekiem. Gados jaunākie darbinieki komandā ienes jaunas idejas un zināšanas (piemēram, tehnoloģiju izpratni, inovatīvas pieejas problēmu risināšanai), kamēr gados vecāko darbinieku ieguldījums balstās viņu pieredzē un padziļinātā

darba procesu izpratnē. Jāuzsver, ka šāda veida pieredzes apmaiņas modeļi nevar tikt ieviesti, vienkārši formālā veidā izveidojot starppaaudžu darba grupas un tālāk procesu atstājot pašplūsmā. Veiksmīgam rezultātam nepieciešams gan uzlabot visu iesaistīto darbinieku komunikācijas un informācijas apmaiņas prasmes, gan arī organizācijas kultūru mērķtiecīgi padarīt atvērtu šāda veida sadarbībai, veicinot atklātību, korektas un cieņpilnas starppersonu attiecības un izskaužot sacensības elementus, kas var motivēt darbiniekus nedalīties viņiem pieejamajā informācijā un uztvert savu personīgo kompetenci un zināšanas kā līdzekli individuālās karjeras veidošanai.

Trešā instrumentu grupa, kura ietver dažādas aktivitātes, ir mērķtiecīgākas cilvēkresursu vadības politikas izstrāde kopumā, kas ietver nākotnē trūkstošo kompetenču un darbaspēka prognozēšanas sistēmas veidošanu (piemēram, Francijā, Itālijā un Vācijā) un darba snieguma ciešāku sasaistīšanu ar atalgojumu. Šajā instrumentu grupā ietilpst arī darbinieku karjeras plānošanas un noturēšanas programmu īstenošana. Pētījumā intervētie eksperti uzsver, ka nākotnē valsts pārvaldē būtiska uzmanība ir jāpievērš sistemātiskai darbinieku rotācijai valsts pārvaldes iekšienē (piedāvājot horizontālās mobilitātes iespējas), starptautiskās stažēšanās iespējām, kā arī rotācijai uz privāto sektoru. Runājot par rotācijas vēlamajiem mērķiem un rezultātiem, eksperti atzīst, ka darbinieku horizontālā mobilitāte un rotācija ir atbalstāma, jo tā ļauj iegūt plašāku pieredzi, ieskatu atšķirīgā darba saturā un lielāku izpratni par citu iestāžu darbības stilu. Latvijas gadījumā šo vajadzību pamato arī jauniešu aptaujas rezultāti. Kā redzams pētījuma trešajā nodaļā, vairums Latvijas jauniešu ir gatavi strādāt vienā darbavietā ne ilgāk par 10 gadiem, visbiežāk četrus vai piecus gadus, savukārt vienā amatā – no viena līdz trīs gadiem. Dinamiskāku darba un izaugsmes tempu vēlas Rīgas augstskolās studējošie jaunieši. Tas nozīmē, ka, izvirzot par mērķi noturēt jauniešus darbā valsts pārvaldē, būtiska vērība ir jāpievērš viņu horizontālajai mobilitātei, kas dod iespējas nodrošināt jauniešiem svarīgo interesanto darba saturu un dinamiku, jo vertikālās izaugsmes iespējas ir ierobežotas.

Attīstās mērķtiecīga cilvēkresursu vadības politika

Kā ceturrtā aktivitāšu grupa minamas tās, kuru mērķis ir vairot darba valsts pārvaldē pievilcīgumu, kas ietver atšķirīgus rīcības virzienus. Pirmkārt, lai veicinātu darba un ģimenes dzīves saskaņošanu un vecāka gadagājuma nodarbināto saglabāšanu valsts pārvaldē, vairākas valstis (piemēram, Polija, Dānija, Vācija un Somija) ir attīstījušas elastīgā un attālinātā darba iespējas. Otrs būtisks instruments valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīguma paaugstināšanai ir valsts pārvaldes mērķu, funkciju un veikto uzdevumu skaidrošana. Šim nolūkam sabiedrībai kopumā un jauniešiem kā atsevišķai mērķa auditorijai ir saistoši un aizraujoši jāstāsta par valsts pārvaldes darba mērķiem, starptautiskās sadarbības iespējām, iespējām strādāt interesantu, sabiedrībai derīgu darbu, kas sniedz personiskās izaugsmes iespējas, veidojot video rullīšus, infografikas u.tml. Informācija ir izvietojama mērķa grupai ierastos informācijas kanālos, piemēram, jauniešu gadījumā – sociālajos tīklos u.tml.

Valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīguma veicināšana

Vairākām jaunajām ES dalībvalstīm, t.sk., Latvijai, nozīmīgs mērķis ir ārvalstīs studējošo jauniešu piesaistīšanai darbam valsts pārvaldē. Ārvalstis, kas īstenojušas līdzīgas atbalsta politikas (piemēram, Bulgārija), ir veidojušas forumus (piemēram, „Karjera Bulgārijā”), kurā jaunieši, kas studējuši ārvalstīs, varēja saņemt informāciju par darba iespējām lielākajos valsts uzņēmumos un veidot pieredzes apmaiņu¹. Bulgārijas piemērs rāda, ka, skaidrojot valsts pārvaldes darba mērķus un piesaistot ārvalstīs studējošo jauniešu darbaspēku, šī informācija ir jāizvieto arī starptautiskajos sociālajos tīklos (piemēram, Facebook).

Trešais aspekts, lai veicinātu valsts pārvaldes kā darba devēja pievilcīgumu, ir tā darba kolektīva vājo pušu mazināšana. Piemēram, Latvijas jauniešu priekšstatos valsts pārvaldes vājā puse ir respektējoša vadības stila (cieņas, uzticēšanās, atvērtības un godīguma), patīkamu kolēģu un kolēģu atbalsta darba

1 Ivanova, Vanya (2012). „Return migration: Existing policies and practices in Bulgaria.” In: Ivanova, V., I. Zwania-Roessler (eds.) *Welcome home? Challenges and Chances of Return Migration*. Transatlantic Forum on Migration and Integration. Sofia: Maria Arabadjieva Printing House.

problēmu situācijās trūkums. Viens no veidiem, kā uzlabot priekšstatus par attiecībām valsts pārvaldes darba kolektīvos, ir klientu apkalpošanas kultūras pilnveidošana. Saskarsmē ar valsts iestādēm gūtā pozitīvā pieredze ir būtiski svarīga kopējā pozitīvā priekšstata veidošanai.

Kopumā pirmajā daļā apkopotā literatūra rāda, ka sabiedrības novecošanās procesa radīto risku mazināšanā nākotnē aizvien lielāku lomu iegūs individuāla pieeja personāla attīstībai. Darbinieku individuālie kompetenču attīstības plāni un apmācību iespējas uzskatāmi par efektīvāko veidu gan gados vecāko, gan jaunāko darbinieku kompetences paaugstināšanai, savukārt elastīga pieeja darba loka plānošanai, individuāla atgriezeniskā saite un novērtējums, skaidri iezīmētas karjeras attīstības iespējas ir būtiski faktori gan darbinieku ilgtermiņa noturēšanai organizācijā, gan arī viņu darba spēju maksimālai uzturēšanai un saglabāšanai.

Individuālu pieeju personāla attīstībai ieviešana

Tāpat nākotnē joprojām būs aktuāla ideja, ka valstij vairs nav jānodrošina pakalpojumi pašai, bet gan jāiesaista sabiedrība pakalpojumu sniegšanā, valsts pārvaldei uzņemoties atbildību par rezultātu. Lai nodrošinātu funkciju izpildi atbilstoši mūsdienu informācijas telpas prasībām, valsts pārvaldei jākļūst mobilākai un atvērtākai. Sadarbība var tikt veicināta, attīstot sociālo uzņēmējdarbību, vienkāršojot un padarot efektīvākus normatīvos standartus, kā arī palielinot atsaucību un dažādību, decentralizējot pārvaldības procesus, nodrošinot pilnīgu atvērtību un atklātību, uzsverot atbildību, personalizējot pakalpojumus, veicinot indivīdu pašapkalpošanos un lietotāju virzītas inovācijas sabiedriskajā sektorā.

Tehnoloģiju ietekmē organizāciju hierarhiskās struktūras arvien vairāk aizvieto tehnoloģiskie risinājumi, ļaujot organizācijām kļūt atsaucīgākām ārējās vides prasībām. Lēmumu pieņemšanas decentralizācija veicinās atbildības uzņemšanos zemākos pārvaldības līmeņos. Neskatoties uz to, ka vadītāja darbs kļūs sarežģītāks, darbinieku apmierinātība un darba sniegums palielināsies, kļūstot skaidrākai vadītāja lomai. Decentralizācija veidos plakanākas organizāciju struktūras, kas nodrošinās labāku zināšanu pārnesi starp funkcijām un darbiniekiem, vienlaikus prasot lielāku darbinieku iesaistīšanos. Iespējas strādāt elastīgu darba laiku pozitīvi ietekmēs darba sniegumu, ja darbinieks pats izvēlēsies sev piemērotāko darba laika veidu. Tieši darbinieka brīvība izvēlēties ļaus viņam uzņemties lielāku atbildību par veicamo darbu un strādāt intensīvāk. Lai gan darba intensitātes pieaugums var negatīvi ietekmēt apmierinātību ar darbu, pētījumi rāda,

Gaidāmas pārvaldības modeļu izmaiņas

ka darbinieki, kas paši izvēlējušies strādāt elastīgu darba laiku, nevis piespiesti optimizācijas procesu ietekmē, ir apmierinātāki ar darbu un līdz ar to – produktīvāki. Elastīgs darba laiks prasa organizācijai un darba ņēmējam veidot atklātu dialogu ne tikai par konkrēta darba veikšanas aspektiem, bet arī par darba ņēmēju labsajūtu. Tas veicinās personisku attiecību veidošanos organizācijā, kas savukārt pozitīvi ietekmēs valsts pārvaldes organizāciju attiecības ar iedzīvotājiem un klientiem.

Balstoties uz otrajā daļā sniegto Latvijas valsts tiešo pārvaldes iestāžu darbaspēka raksturojumu un tā kvalifikācijas vērtējumu, gan šobrīd, gan nākotnē vislielākais pieprasījums būs pēc speciālistiem finanšu, zemkopības un labklājības nozarēs, kurām raksturīgs, pirmkārt, liels nodarbināto skaits un, otrkārt, samērā augsts gados vecāka darbaspēka īpatsvars, it īpaši, šo ministriju padotības iestādēs. Lai gan kopumā Latvijas ministrijās strādājošo vecuma struktūrā gados jaunu nodarbināto īpatsvars ir augsts (nodarbinātie vecumā līdz 49 gadiem visās ministrijās pārsniedz 70%), to padotības iestāžu

Nevienmērīga vecuma struktūra Latvijas valsts pārvaldes resoros

vecuma struktūrā ievērojami lielāks ir gados vecākās paaudzes īpatsvars. Prognozējot nākotni, jāņem vērā, ka 20% Latvijas jauniešu (sievietes būtiski biežāk nekā vīrieši) atzīst, ka viņiem varētu būt interese strādāt kādā no ministrijām, to padotības iestādēm un pašvaldībām vai pašvaldību iestādēm. Ņemot vērā šī brīža iestāžu vecuma struktūru, nozīmīgs nākotnes izaicinājums būs piesaistīt jaunākās paaudzes strādājošos dažādu nozaru padotības iestādēm. Tas ir uzskatāms par vēl jo lielāku izaicinājumu tāpēc, ka tieši ministriju padotības iestādēs ir zemāks atalgojums un darba saturs ietver politikas īstenošanas, nevis plānošanas komponenti, kas, pētījumā intervēto ekspertu vērtējumā, ir viens no interesantākajiem aspektiem darbā valsts pārvaldē.

Kopumā Latvijas jauniešiem ir augstas gaidas attiecībā uz iespējamo darba algu. Jauniešu vērtējumā laba bruto alga, uzsākot darbu pēc studiju pabeigšanas, vidēji būtu aptuveni 995 EUR, kas ir pusotru reizi augstāka par vidējo darba algu 2013. gadā, savukārt pēc pieciem nostrādātiem darba gadiem – vidēji aptuveni 2000 EUR bruto. Jauniešu aptaujas rezultāti rāda, ka lauksaimniecības un veselības aprūpes un sociālās labklājības nozarēs studējošajiem ir vienas no augstākajām gaidām gan attiecībā pret atalgojumu, uzsākot darbu pēc studijām, gan pēc nostrādātiem pieciem darba gadiem. Tādējādi nākotnē visnozīmīgākās grūtības piesaistīt strādājošos būs zemkopības un labklājības nozarēm, kurām vienlaikus ir raksturīgs liels nodarbināto skaits un novecojošs darbaspēks.

Analizējot Latvijas valsts pārvaldē esošo un trūkstozo kompetenču novērtējumu, redzams, ka līdzšinējie darbības novērtēšanas rezultāti ir ļoti augsti, kā rezultātā tie neparāda objektīvu situāciju valsts pārvaldē. Tas savukārt apgrūtina to jomu noteikšanu, kurās nepieciešama darba snieguma uzlabošana. Turklāt augsti vērtējumi neļauj identificēt talantus vadītāju un citās amatu grupās, atšķirot labu no izcila snieguma, un apdraud sekmīgu talantu vadības programmas īstenošanu valsts pārvaldē. Kā liecina veiktā analīze, saskatāma arī likumsakarība, ka kopumā augstākus darbības novērtējumus saņem darbinieki, kuru funkcijās ietilpst garīgais darbs, piemēram, politikas plānošana, nevis atbalsta funkcijas vai fiziskais un kvalificētais darbs, kad galvenie darba pienākumi ir saistāmi ar esošās kārtības uzturēšanu un dažādu ikdienas pienākumu veikšanu, lai gan augsti vērtējumi teorētiski ir pieļaujami visās darbinieku grupās vienādi. Šādi vērtēšanas rezultāti liecina arī par Latvijas vadītāju nepietiekošām personāla kompetenču novērtēšanas prasmēm, ko apliecina ekspertu interviju rezultāti.

**Kompetenču novērtējumā
jānošķir labu no izcila snieguma**

Latvijas valsts pārvaldes dažāda līmeņa vadītāji salīdzinoši biežāk nekā citi valsts pārvaldē nodarbinātie visos darbības vērtēšanas kritērijos ir saņēmuši teicamu vai ļoti labu novērtējumu. Tas disonē ar pētījumā intervēto cilvēkresursu vadības ekspertu viedokli par vadītāju kompetenču trūkumu valsts pārvaldē. Šāda atšķirība ļauj secināt, ka vadītāju vērtējumu varētu ietekmēt, pirmkārt, intervēto ekspertu novērotā tendence, ka zemāks vadītāja vērtējums ir uzskatāms par viņa autoritātes diskreditēšanu, un, otrkārt, ka vadītājs tiek vērtēts šaurākā izpratnē – drīzāk kā eksperts un savas nozares profesionālis (autoritāte), nevis kā komandas veidotājs un iedvesmotājs (līderis).

Apkopojot visu līmeņu vadītāju kompetenču vērtēšanas rezultātus, redzams, ka visbiežāk vērtētās ir orientācija uz rezultātu sasniegšanu, spēja pieņemt lēmumus un uzņemties atbildību un darbinieku motivēšana un attīstīšana, savukārt visretāk vērtētās kompetences ir orientācija uz attīstību, attiecību veidošana un uzturēšana un organizācijas vērtību apzināšanās. Latvijas valsts pārvaldei būtu ieteicams pārskatīt, kādu kompetenču vērtējumam pievēršama lielāka un kādu – mazāka uzmanība. Šobrīd retāk vērtētās vadītāju kompetences ir tās, kuras atbilstoši literatūras pārskatam ir uzskatāmas par visnozīmīgākajām nākotnes vadītājiem. To retāk vērtēšana rada informācijas trūkumu par Latvijas valsts pārvaldes vadītāju gatavību darboties un būt efektīviem nākotnes mainīgajā un neskaidrajā vidē, kā arī liecina par zināmu izpratnes trūkumu par šo kompetenču nozīmīgumu un orientēšanos ir īstermiņa mērķiem.

Balstoties uz pētījuma pirmajā un ceturtajā daļā veikto literatūras apkopojumu, tuvāko desmit gadu laikā vadītājus valsts pārvaldē sagaida daudzi izaicinājumi – globālās tendences demogrāfijā, ekonomikā, tehnoloģiju attīstībā, politikā, ekoloģijā un pilsoniskajā līdzdalībā veido arvien sarežģītāku un dinamiskāku vidi, kurā vadītājiem būs jāspēj ātri noorientēties, veidot un komunicēt skaidru vīziju saviem darbiniekiem. Vadītājiem ikdienā nāksies strādāt ar milzīgu un pieaugošu informācijas apjomu, demonstrēt rezultātus efektivitātes uzlabošanā gan personīgi, gan savās struktūrvienībās, vienlaikus izjutot pastiprinātu sabiedrības un mediju interesi par darba procesu un rezultātiem. Pieaugoša nenoteiktība pieprasa augstāku atklātības līmeni, lai sabiedrība var sekot lēmumu pieņemšanai un labāk izprast iesaistītos riskus, tādējādi atklātība būs vēl viena valsts pārvaldei svarīga vērtība nākotnē.

**Valsts pārvaldes vadītāju
darbības vidē kļūst arvien
komplicētāka**

Nākotnes vadītājiem būs jātiecas panākt augstāka līmeņa motivāciju no saviem darbiniekiem, stimulējot viņu iesaistīšanos, par spīti ierobežotiem finanšu resursiem darbinieku motivēšanā un konkurencei par talantīgākajiem darbiniekiem ar privāto un nevalstisko sektoru. Sarežģītie izaicinājumi un sabiedrības vēlme iesaistīties valsts pārvaldībā liks vadītājiem paralēli vadīt un meklēt līdzsvaru starp hierarhisku un uz attiecību tīklu balstītu organizāciju. Nepārtrauktas pārmaiņas un attīstība ārējā vidē rada spiedienu vadītājiem rīkoties elastīgi un nodrošināt nepārtrauktu attīstību gan personīgi, gan valsts pārvaldes organizācijās.

Valsts pārvaldes organizācijās nākotnē būs vajadzīgi gan līderi, gan vadītāji. Cilvēkiem vadošos amatos bez vadītāja uzdevumiem būs jāveic arī līderiem raksturīgās lomas – iedvesmojošas vīzijas veidošana un komunicēšana padotajiem, pārmaiņu vadīšana, darbinieku pašmotivācijas atraisīšana. Ilgtspējas uzturēšana gan no līderu cilvēciskā, gan sabiedrības un pasaules ekoloģiskā skatpunkta caurvīs sekmīgāko nākotnes organizāciju kultūras.

Nākotnes organizācijās līderi būs visos līmeņos – sākot ar tehniskās līderības iestāžu struktūru zemākajos līmeņos, komandas līderības vidējā līmeņa vadītāju amatos līdz pat organizācijas līderībai augstākā līmeņa vadītāju izpildījumā. Sadarbībā ar citu sektoru organizācijām valsts pārvaldes vadītāji un darbinieki veidos komandas/tīklus, kuros uzņemsies līdzdalības līderību. Vadītāju lomas nākotnes organizācijās mainīsies, vadītāji vairāk uzmanības veltīs sevis un citu attīstīšanai un savstarpējās mācīšanās vienam no otra procesiem, attiecību veidošanai valsts pārvaldē un ārpus tās, savukārt mazāk laika veltīs darba izpildes kontrolei.

Nākotnes vadītāju vērtībām būtu jāsakrīt ar valsts pārvaldes vērtībām, tādēļ nākotnē ir svarīgi atlasīt vadītājus, kuru personīgo vērtību sistēmā ir godīgums, atklātība, profesionalitāte, efektivitāte, orientācija uz klientu/ sabiedrību. Tā kā indivīda vērtību sistēma ir noturīga viņa personības daļa, kuru darba devējs tikpat kā nevar mainīt, tad piemērotākais brīdis, kad izvērtēt šo atbilstību, ir potenciālo vadītāju novērtēšana atlases procesā.

Nākotnes vadītājiem būs nepieciešamas daudzas kompetences, tostarp, darbinieku vadīšana un motivēšana, skaidrības veidošana, emociju vadība, komunikācija un ietekmēšana, dažādības tolerance, pārmaiņu vadība, orientācija uz attīstību, konceptuāla un sistēmiska domāšana, kā arī virkne kompetenču, kas nepieciešamas uz līdzdalību orientētai vadībai. Izvērtējot daudzveidīgos kompetenču sarakstus, rodas šaubas par vadītāju spēju augstā līmenī attīstīt visas nākotnē nepieciešamās kompetences. Saglabājoties vismaz daļēji hierarhiskai organizācijas struktūrai, vadītāju kompetenču modeli ietekmēs viņu vieta organizācijas struktūrā, piemēram, konceptuāla domāšana būs svarīgāka augstākā līmeņa vadītājiem. Tomēr, tā kā nākotnes valsts pārvaldē būtiski pieaugs arī vidējā un zemākā līmeņa vadītāju loma un atbildība, īpaši šajos vadības līmeņos darbam nepieciešamo kompetenču modelis būs plašāks nekā šobrīd. Tādējādi viena no svarīgākajām kompetencēm jebkuram vadītājam būs orientācija uz attīstību, jo tieši tā ļaus ātri pielāgoties – pilnveidot esošās, kā arī attīstīt jaunas nozīmīgas kompetences sekmīgam darbam nākotnes valsts pārvaldē.

Nākotnes vadītāja rīcībā ir plašs vadības instrumentu klāsts, lai motivētu, attīstītu darbiniekus un nodrošinātu, ka viņi izprot veicamos uzdevumus, kas nepieciešams, lai veicinātu augstu darba sniegumu. Šie instrumenti neprasa būtiskus finanšu resursus, to izmantošanai nepieciešama vadītāja labā griba. Atbalsts, kas vajadzīgs pašiem vadītājiem, ir praktiska dažādu prasmju apmācība/ treniņš, kas vērsts uz konkrēto instrumentu izmantošanas pilnveidošanu, taču arī bez formālas apmācības vadītāji var izmantot šos rīkus, analizējot veiksmes un neveiksmes ikdienas darbā ar cilvēkiem.

Ņemot vērā pētījuma ietvaros veikto literatūras un datu analīzi, tā ietvaros tika izstrādāti divi Latvijas valsts pārvaldes attīstības scenāriji līdz 2025. gadam un pasākumu plāns „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”. Pirmais scenārijs aplūko Latvijas valsts pārvaldes attīstības virzienu situācijā, ja

Nākotnē būs nepieciešami vadītāji-līderi visos organizācijas vadības līmeņos

Vadītāja personisko vērtību sistēmas saskaņotība ar valsts pārvaldes vērtībām jānosaka atlases procedūras laikā

tiks turpinātas jau aizsāktās reformas cilvēkresursu politikas jomā un reformu gaita paliek nemainīga. Savukārt otrais scenārijs aplūko valsts pārvaldes attīstību, ja reformas tiek vērstas uz sistemātisku jaunās paaudzes piesaisti un integrēšanu valsts pārvaldē un aktīvu rīcību paaudžu sadarbības un novecošanās jautājumu risināšanā.

Analizējot pirmā scenārija īstenošanos, turpinot jau aizsāktās reformas cilvēkresursu politikas jomā, nozīmīgākie ieguvumi būtu skaidri cilvēkresursu politikas piemērošanas nosacījumi dažādām amatu grupām, darba vides paredzamība un stabilitāte, kas darbiniekiem rada drošības sajūtu, pakāpeniska kompetenču pieejas iedzīvināšana personāla vadības procesos un administratīvo un rutīnas funkciju apjoma samazināšanās, īstenojot atbalsta funkciju centralizāciju un automatizāciju. Kā iespējamie riski pirmā scenārija gadījumā minams mērenais reformu temps, politikas iniciatīvu

ieviešanas kavēšanās politiskās gribas vai ierobežoto resursu dēļ, reformu trūkums valsts pārvaldes kā organizācijas kultūrā, elastības trūkums cilvēkresursu vadībā, kas var veicināt atsevišķu darbinieku grupu neapmierinātību un gatavību pamest darbu valsts pārvaldē, orientācija uz stabilitātes saglabāšanu ar augstu pretestību pārmaiņām. Šādā situācijā pastāv arī risks, ka valsts pārvaldes darbinieku vecuma struktūra veicinās vērtību un darba stilu polarizāciju, kas kavēs valsts pārvaldē strādājošo savstarpējo sadarbību.

**Līdzšinējās Latvijas valsts
pārvaldes cilvēkresursu
politikas reformas
nodrošina mērenu
attīstības tempu un darba
vides stabilitāti**

Savukārt otrā scenārija īstenošanās gadījumā, kad reformas tiek vērstas uz sistemātisku jaunās paaudzes piesaisti un aktīvu paaudžu sadarbības un novecošanās jautājumu risināšanu, galvenais ieguvums ir cilvēkresursu attīstības stratēģijas plānošana un izstrāde atbilstoši valsts pārvaldes un cilvēkresursu attīstības aktuālajām un nākotnes vajadzībām, kas samazina nepieciešamos resursus cīņai ar dažādu problēmu radītajām sekām. Tādējādi scenārijs paredz būtisku valsts pārvaldes organizācijas kultūras transformāciju, kuras rezultātā tiktu veicināta individuālās atbildības uzņemšanās visos valsts pārvaldes līmeņos un uz sadarbību orientēta darba vide. Tā rezultātā valsts pārvaldes organizācijas struktūra kļūtu plakanāka un, pateicoties IKT izmantošanai, procesu un funkciju analīzei un optimizācijai, samazinātos administratīvo un rutīnas funkciju apjoms. Otrā scenārija īstenošanās paredz arī personāla vadības kopējās kapacitātes stiprināšanos, radot sinerģijas iespējas starp vadītājiem kā personāla vadītājiem un personāla funkcijas speciālistiem kā personāla vadības nozares ekspertiem, kas spēj nodrošināt konsultācijas un atbalstu vadītājiem. Pieaug darbinieku motivācija un darba atdeve, nostiprinot cilvēkresursu attīstības politikas lomu valsts pārvaldē un piedāvājot elastīgus un individuālus personāla vadības risinājumus. Vienlaikus pētījumā ir noteikta virkne risku faktoru, kas varētu kavēt šī scenārija īstenošanos. To starpā nozīmīgākie ir stratēģiskas un centralizētas cilvēkresursu plānošanas funkcijas vājums, kas apgrūtina vajadzīgo un esošo kompetenču analīzi un nākotnes vajadzību prognozēšanu, un pārmaiņu vadības kapacitātes trūkums valsts pārvaldē, no kā izriet virkne citu risku, piemēram, augstu valsts pārvaldē nodarbināto pretestība organizācijas kultūras un struktūras reformu īstenošanai, nesistemātiska un nepietiekama ārējā komunikācija par valsts pārvaldē īstenoto reformu mērķiem un gaitu, kā arī sasniegumiem un reformu īstenošanas ieguvumiem.

**Proaktīva cilvēkresursu
vadības politika iekļauj
valsts pārvaldes
organizācijas kultūras
transformāciju**

Otrā scenārija īstenošanos apdraudošo risku vismaz daļēju novēršanu veicinātu pētījumā izstrādātais pasākumu plāns „Valsts pārvalde kā labākais darba devējs 2025”. Tas aptver vienpadsmit rīcības virzienus, kuru starpā būtiskākie ir ārējās komunikācijas attīstība, lai sekmētu sabiedrības izpratni par valsts pārvaldes darbu, sniegtajiem pakalpojumiem un to pilnveidošanu, programmu izstrāde, lai proaktīvi piesaistītu un noturētu valsts pārvaldei nepieciešamās kompetences, uz klientu orientēta valsts pārvaldes darba kultūra, lai celtu valsts pārvaldes reputāciju, vadītāju – līderu attīstība visos valsts pārvaldes vadības līmeņos, kas virzīs mērķu sasniegšanu un vienlaikus nodrošinās atbalstu darbiniekiem jau uzsāktu un plānotu pārmaiņu īstenošanā valsts pārvaldē, un sadarbības stiprināšana dažādu paaudžu darbinieku starpā, respektējot viņu atšķirīgo darba un dzīves pieredzi, vērtības, vajadzības un motivāciju.