

DAUGAVPILS UNIVERSITĀTE
IZGLĪTĪBAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
PEDAGOĢIJAS UN PEDAGOĢISKĀS PSIHOLOĢIJAS KATEDRA

DAUGAVPILS UNIVERSITY
FACULTY OF EDUCATION AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF PEDAGOGY AND EDUCATIONAL PSYCHOLOGY

Vadībzinātņu maģistrs, Tiesību maģistrs / Mg.manag., Mg.iur.
VALDIS JUKŠS

**LATVIJAS ROBEŽSARGU
PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS
ILGTSPĒJĪGA VADĪBA**

**SUSTAINABLE MANAGEMENT OF
THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT
OF LATVIAN BORDER GUARDS**

Promocijas darba
KOPSAVILKUMS
Zinātniskā doktora grāda
zinātnes doktors (Ph.D.) sociālajās zinātnēs iegūšanai
(apakšnozare: izglības vadība)

SUMMARY
of the Ph.D. thesis for obtaining Scientific doctor's degree:
science doctor (Ph.D.) in social sciences
(speciality: management of education)

DAUGAVPILS 2023

Promocijas darbs ir izstrādāts Daugavpils Universitātes (DU, Latvija) Izglītības un vadības fakultātes (IVF) Pedagoģijas un pedagoģiskās psiholoģijas katedrā (PPPK) laika periodā no 2019. gada līdz 2022. gadam.

Doktora studiju programma: Vadībzinātne (apakšnozare – Izglītības vadība).

Promocijas darba zinātniskā vadītāja:

Dr.paed., DU Humanitāro un sociālo zinātņu institūta profesore **Dzintra Iliško**.

Oficiālie recenzenti:

- Vadošā pētniece, Dr.oec. **Vera Komarova** (Daugavpils Universitāte, Latvija)
- Professore, Dr.oec. **Iluta Arbidāne** (Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Latvija)
- Asociētā profesore, Ph.D. **Marzena Piotrowska-Trybull** (Kara studiju universitāte, Polija)

Promocijas darba aizstāvēšana notiks Daugavpils Universitātes Ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātnes nozares Promocijas padomes atklātajā sēdē tiešsaistē ZOOM platformā, 2023. gada ... plkst.00.

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties Daugavpils Universitātes bibliotēkā, Parādes ielā 1, Daugavpilī un <http://du.lv/lv/zinatne/promocija/darbi>.

Atsauksmes sūtīt Promocijas padomes sekretārei Daugavpilī, Parādes ielā 1, LV-5400, tālrunis +371 65422163, e-pasts: alina.danilevica@du.lv.

Padomes sekretāre: Dr.oec. **Alina Daņileviča**.

The Ph.D. thesis has been worked out at the Department of Pedagogy and Educational Psychology of Faculty of Education and Management of Daugavpils University (DU, Latvia) from 2019 to 2022.

Ph.D. study programme: Management (the sub-branch of Management of Education).

The scientific advisor of the Ph.D. thesis:

Professor, Dr.paed. **Dzintra Iliško**, DU Institute of Humanities and Social Sciences.

Official reviewers:

- Lead researcher, Dr.oec. **Vera Komarova** (Daugavpils University, Latvia)
- Professor, Dr.oec. **Iluta Arbidāne** (Rezekne Academy of Technologies, Latvia)
- Associate professor, Ph.D. **Marzena Piotrowska-Trybull** (War Studies University, Poland)

The defence of the Ph.D. thesis will take place in Daugavpils University at on-line open meeting at the platform ZOOM of the Doctorate Council for science of Economics and Entrepreneurship on ..., 2023 at ... a.m.

The Ph.D. thesis and its summary are available at the library of Daugavpils University, Parades Street 1 in Daugavpils and at: <http://du.lv/lv/zinatne/promocija/darbi>.

Comments are welcome. Send them to the secretary of the Doctorate Council, Parādes street 1, Daugavpils, LV-5400, tel. +371 65422163; e-mail: alina.danilevica@du.lv.

Secretary of the Doctorate Council: Dr.oec. **Alīna Daņileviča**.

INFORMĀCIJA

1. Informācija par sadarbību

Promocijas darba sagatavošanas procesā zinātniskā grāda pretendents konsultējās ar DU Sociālo zinātņu fakultātes Ekonomikas katedras, Humanitāro un sociālo zinātņu institūta Sociālo pētījumu centra kolēģiem, sagatavojot zinātniskos rakstus publicēšanai starptautiski citējamā zinātniskajā žurnālā “Sociālo Zinātņu Vēstnesis” un citos žurnālos, DU SZF / HSZI un citos rakstu krājumos, kā arī diskutēja par pētījumu rezultātiem vairākās starptautiskajās zinātniskajās konferencēs.

2. Informācija par publikācijām un zinātniski pētniecisko darbu

Pētījuma rezultāti tika prezentēti starptautiskajās konferencēs un publicēti zinātniskajos rakstos latviešu un angļu valodās Latvijā, Lietuvā, Bulgārijā un Spānijā.

Zinātniskie raksti starptautiskajos zinātniskajos žurnālos un konferenču rakstu krājumos:

- 1) **Jukšs V.**, Iliško Dz., Badjanova J. (2019) Sustainable strategy for a more resilient state border guard organization. *Proceedings of the International Scientific Conference “Society Integration. Education”*, Vol. VI, pp. 224–234. <http://dx.doi.org/10.17770/sie2019vol6.3953> (Latvija, iekļauts datu bāzē Web of Science)
- 2) Jarmusevica V., Ilisko Dz., Badjanova J., **Jukšs V.**, Petrova M. (2019a) Educating citizens for implementing the strategy of corporate social responsibility for sustainable regional development: the case study. *Proceedings of the 11th International Conference on Education and New Learning Technologies*, pp. 10449–10454. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.2633> (Spānija, iekļauts datu bāzē Web of Science)
- 3) Jarmusevica V., Ilisko Dz., Badjanova J., **Jukšs V.**, Petrova M. (2019b) Smart governance of implementing the strategy of corporate social responsibility for a sustainable regional development. *Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 19(5.3). <https://www.proquest.com/openview/00dbc1e774974b8795ca470c9981808a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536338> (Bulgārija, iekļauts datu bāzē Web of Science)
- 4) **Jukšs V.** (2021) Peculiarities of employee professional development in the world, European Union and Latvia. *Insights into Regional Development*, Vol. 4, No. 3, pp. 80–100. [http://doi.org/10.9770/IRD.2021.3.4\(6\)](http://doi.org/10.9770/IRD.2021.3.4(6)) (Lietuva, iekļauts datu bāzē Index Copernicus International)

5) Sardiko V., Iliško Dz., Badjanova J., **Jukšs V.** (2021) The dimensions of psychological well-being of custom employees during the pandemic. *Proceedings of the International Scientific Conference "Society Integration. Education"*, Vol. 5, pp. 199–208.

<https://doi.org/10.17770/sie2021vol5.6328> (Latvija, iekļauts datu bāzē Web of Science)

6) **Jukšs V.**, Iliško Dz., Kokarēviča A., Kokina I., Davidova J. (2022) Darbinieku profesionālā attīstība un tās loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis*, Nr. 34(1) 73.–99. lpp.

[https://doi.org/10.9770/szv.2022.1\(4\)](https://doi.org/10.9770/szv.2022.1(4)) (Latvija, iekļauts datu bāzē ERIH+)

7) **Jukšs V.**, Iliško Dz. (2023) Darbavietu pievilcības sakarība ar darbinieku profesionālo attīstību: Latvijas Valsts robežsardzes piemērs. *17. Starptautiskās zinātniskās konferences "Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2022" materiāli* (raksts ir pieņemts publicēšanai) (Latvija, iekļauts datu bāzē Electronic Journals Library of University of Regensburg)

Publicētās konferenču tēzes:

1) **Jukšs V.**, Iliško Dz. (2022) Darbavietu pievilcības sakarība ar darbinieku profesionālo attīstību: Latvijas Valsts robežsardzes piemērs. *17. Starptautiskās zinātniskās konferences "Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2022" tēžu krājums*. Daugavpils: Daugavpils Universitātes Akadēmiskais apgāds "Saule", 22.–23. lpp.

Pētījuma rezultātu prezentēšana starptautiskajās zinātniskajās konferencēs:

1) Starptautiskā zinātniskā konference "Sabiedrība. Integrācija. Izglītība". 2019. gada 24.–25. maijs, Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, Rēzekne, Latvija

2) 11. Starptautiskā konference izglītībā un jaunajās apmācības tehnoloģijās, 2019. gada 1.–3. jūlijs, Tehnoloģiju, izglītības un attīstības starptautiskā akadēmija (TIASA), Palma, Spānija

3) Starptautiskā starpdisciplinārā zinātniskā ģeokonference: *SGEM*, 2019. gada 16.–18. jūnijs, *SGEM World Science*, Sofija, Bulgārija

4) 17. Starptautiskā zinātniskā konference "Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2022", 2022. gada 14.–15. oktobris, Daugavpils Universitāte, Daugavpils, Latvija

INFORMATION

1. Information about cooperation

In the process of preparing the Ph.D. thesis, the Scientific doctor's degree applicant consulted with the colleagues of the Department of Economics of the Faculty of Social Sciences (FSS) of DU, the Social Research Center of the Institute of Humanities and Social Sciences (IHSS) of DU, preparing scientific articles for publication in the internationally cited scientific journal "Social Sciences Bulletin" and other journals, in the articles collections of FSS / IHSS of DU and other organizations, as well as discussed the research results at several international scientific conferences.

2. Information about publications and scientific research work

The research results were presented at international conferences and published in the form of scientific articles in Latvian and English in Latvia, Lithuania, Bulgaria and Spain.

Scientific articles in international scientific journals and conference proceedings:

- 1) **Jukšs V.**, Iliško Dz., Badjanova J. (2019) Sustainable strategy for a more resilient state border guard organization. *Proceedings of the International Scientific Conference "Society Integration. Education"*, Vol. VI, pp. 224–234. <http://dx.doi.org/10.17770/sie2019vol6.3953> (Latvia, included in the database Web of Science)
- 2) Jarmusevica V., Ilisko Dz., Badjanova J., **Jukšs V.**, Petrova M. (2019a) Educating citizens for implementing the strategy of corporate social responsibility for sustainable regional development: the case study. *Proceedings of the 11th International Conference on Education and New Learning Technologies*, pp. 10449–10454. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.2633> (Spain, included in the database Web of Science)
- 3) Jarmusevica V., Ilisko Dz., Badjanova J., **Jukšs V.**, Petrova M. (2019b) Smart governance of implementing the strategy of corporate social responsibility for a sustainable regional development. *Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM*, 19(5.3). <https://www.proquest.com/openview/00dbc1e774974b8795ca470c9981808a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536338> (Bulgaria, included in the database Web of Science)
- 4) **Jukšs V.** (2021) Peculiarities of employee professional development in the world, European Union and Latvia. *Insights into Regional Development*, Vol. 4,

No. 3, pp. 80–100. [http://doi.org/10.9770/IRD.2021.3.4\(6\)](http://doi.org/10.9770/IRD.2021.3.4(6)) (Lithuania, included in the database Index Copernicus International)

5) Sardiko V., Iliško Dz., Badjanova J., **Jukšs V.** (2021) The dimensions of psychological well-being of custom employees during the pandemic. *Proceedings of the International Scientific Conference “Society Integration. Education”*, Vol. 5, pp. 199–208. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol5.6328> (Latvia, included in the database Web of Science)

6) **Jukšs V.**, Iliško Dz., Kokarēviča A., Kokina I., Davidova J. (2022) Darbinieku profesionālā attīstība un tās loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis / Social Sciences Bulletin*, Vol. 34, No. 1, pp. 73–99. [https://doi.org/10.9770/szv.2022.1\(4\)](https://doi.org/10.9770/szv.2022.1(4)) (Latvia, included in the database ERIH+)

7) **Jukšs V.**, Iliško Dz. (2023) Darbavietu pievilcības sakarība ar darbinieku profesionālo attīstību: Latvijas Valsts robežsardzes piemērs. *Proceedings of the 17th International Scientific Conference “Social Sciences for Regional Development 2022”* (the article has been accepted for publication) (Latvia, included in the database Electronic Journals Library of University of Regensburg)

Published conference abstracts:

1) **Jukšs V.**, Iliško Dz. (2022) Darbavietu pievilcības sakarība ar darbinieku profesionālo attīstību: Latvijas Valsts robežsardzes piemērs. *Abstracts of the 17th International Scientific Conference “Social Sciences for Regional Development 2022”*. Daugavpils: Publishing House “Saule” of the Daugavpils University, pp. 22–23

Presentation of research results at international scientific conferences:

- 1) International Scientific Conference “Society Integration. Education”. May 24–25, 2019, Rezekne Academy of Technologies, Rezekne, Latvia
- 2) 11th International Conference on Education and New Learning Technologies, July 1–3, 2019, The International Academy of Technology, Education and Development (IATED), Palma, Spain
- 3) International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM, June 16–18, 2019, SGEM World Science, Sofia, Bulgaria
- 4) 17th International Scientific Conference “Social Sciences for Regional Development 2022”, October 14–15, 2022, Daugavpils University, Daugavpils, Latvia

SATURA RĀDĪTĀJS

IEVADS	10
1. DARBINIEKU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS ILGTSPĒJĪGAS VADĪBAS IZPĒTES TEORĒTISKAIS UN METODOLOĢISKAIS PAMATOJUMS	19
1.1. Darbinieku profesionālā attīstība kā mūžizglītības koncepta sastāvdaļa	19
1.2. Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālais pamatojums	21
1.3. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģija.....	26
1.3.1. Latvijas Valsts robežsardzes darba vides analīzes metodika.....	26
1.3.2. Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanas metodika saistībā ar darbavietu pievilcību.....	29
1.3.3. Optimālas pieejas noteikšanas metodika Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.....	33
2. DARBINIEKU PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA UN TĀS ILGTSPĒJĪGA VADĪBA PASAULĒ, EIROPAS SAVIENĪBĀ UN LATVIJĀ	37
2.1. Darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā.....	37
2.2. Ilgtspējas indeksa kā ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā.....	44
3. LATVIJAS ROBEŽSARGU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS UN TĀS ILGTSPĒJĪGAS VADĪBAS EMPĪRISKĀ NOVĒRTĒŠANA	46
3.1. Latvijas Valsts robežsardzes darba vides analīze.....	46
3.2. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšana saistībā ar darbavietu pievilcību.....	48
3.3. Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.....	54
NOBEIGUMS	60

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	66
1. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS FOR THE STUDY OF SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES	75
1.1. Professional development of employees as a part of the concept of lifelong learning	75
1.2. Conceptual framework for sustainable management of the professional development of employees.....	78
1.3. Research methodology for sustainable management of the professional development of Latvian border guards.....	82
1.3.1. Technique for analyzing the work environment of the State Border Guard of Latvia.....	82
1.3.2. Technique for assessing the level of professional development of employees in relation to the attractiveness of jobs.....	85
1.3.3. Technique for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.	90
2. PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AND ITS SUSTAINABLE MANAGEMENT IN THE WORLD, IN THE EUROPEAN UNION AND IN LATVIA.....	94
2.1. The role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries.....	94
2.2. The experience of using the Sustainability Index as sustainable management tool in Latvia.....	102
3. EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF LATVIAN BORDER GUARDS AND ITS SUSTAINABLE MANAGEMENT.....	104
3.1. Analysis of the work environment of the State Border Guard of Latvia.....	104
3.2. Assessment of the level of professional development of Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs.....	106
3.3. Identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.....	112
ENDING.....	119
REFERENCES.....	125

IEVADS

Tēmas izvēles pamatojums, argumenti un motīvi. Latvijas valsts robeža ir ne tikai iekšējā robeža Eiropas Savienībā, bet arī 455,6 km ES ārējā robeža – ar Krieviju un Baltkrieviju, kas veido 32,5% no Latvijas valsts sauszemes robežas (autora aprēķināts, pamatojoties uz datiem no Kūle, Markots, 2021). Latvijas Valsts robežsardze (VRS) ir viena no Iekšlietu ministra pārraudzībā esoša tiešās pārvaldes iestāde, kura īsteno valsts robežas drošības politiku, kā arī atbilstoši kompetencei valsts imigrācijas politiku. Promocijas darba tēmas aktualitāti nosaka mūsdienās pastāvošie riski Latvijas valsts robežas drošības jomā – robežas nelikumīga šķērsošana, nelikumīga preču pārvietošana pāri robežai, pierobežas režīma pārkāpumi (Latvijas Valsts robežsardze, 2020) straujas tehnoloģiju attīstības fonā, kā arī nepieciešamība atbilst starptautiski noteiktajām prasībām attiecībā uz valsts robežsargu profesionalitāti – piemēram, ieviestajām Starptautiskās aviācijas un jūras meklēšanas un glābšanas rokasgrāmatas vadlīnijām, aviācijas angļu valodas prasmes prasībām, Vienotajai informācijas sistēmai PERSONĀLS-Horizon, kas ir ieviesta un uzsāka darbu pašapkalpošanās portālā (HoP) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a).

Sarežģīto situāciju Latvijas valsts robežas drošības jomā var raksturot ar: 1) ārkārtējās situācijas izsludināšanu 2021.g. 10. augustā Ludzas, Krāslavas un Augšdaugavas novadā, kā arī Daugavpilī, ņemot vērā Latvijas-Baltkrievijas robežas nelikumīgās šķērsošanas gadījumu skaita straujo pieaugumu (Latvijas Valsts robežsardze, 2021b); 2) Latvijas VRS oficiālajā mājas lapā publicēto informāciju (27.01.2022) par to, ka kopš 2021. gada 10. augusta kopumā no valsts robežas nelikumīgas šķērsošanas ir atturēti 5294 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2022). Latvijas robežsargi piedalās arī noziedzīgu nodarījumu pret ekonomikas interesēm novēršanā (Liholaja, 2017). Piemēram, ¹ 2021.g. 30. decembrī Augšdaugavas novadā par tabakas izstrādājumu nelikumīgu pārvietošanu aizturēti divi Latvijas pilsoņi un viens Latvijas nepilsonis un izņemti 100 tūkstoši kontrabandas cigarešu ar Baltkrievijas akcīzes nodokļa markām. Noziedznieki dažreiz izmanto ļoti “inovatīvas” pieejas savā darbībā – piemēram, iepriekšminētajā gadījumā cigaretes iepriekš tika nelikumīgi pārvietotas pāri valsts robežai no Baltkrievijas pa Daugavu, pludinot tās pa straumi (Latvijas Valsts robežsardze, 2021c). Pierobežas režīma pārkāpēji izmanto arī jaunākās tehnoloģijas – piemēram, 2021.g. 10. jūnijā VRS Daugavpils pārvaldes Piedrujas

¹ Problēmu veido tas, ka Latvijā nav publiski pieejamas statistikas attiecībā uz pastāvošajiem riskiem valsts robežas drošības jomā, tāpēc autoram, pamatojot promocijas darba tēmas izvēli, jāriekojas ar atsevišķiem faktiem, nevis ar sistemātisko statistiku. Piemēram, Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes (CSP) oficiālajā mājas lapā noziegumu sarakstā netiek uzskaitīti nedz robežas nelikumīgas šķērsošanas gadījumi, nedz nelikumīgas preču pārvietošanas pāri robežai gadījumi, nedz pierobežas režīma pārkāpumu gadījumi (Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvalde, 2022).

robežapsardzības nodaļas robežsargi konstatēja bezpilota gaisa kuģa (t.s. drona) nesankcionēto lidojumu, kuru Krievijas pilsonis veica pierobežas joslā (Latvijas Valsts robežsardze, 2021d).

Vēl sarežģītākā situācija ar Latvijas valsts robežas drošību kļuva 2022. gadā. Krievijā izsludinātās mobilizācijas dēļ, no 28. septembra uz trīs mēnešiem tika ieviesta ārkārtējā situācija Alūksnes, Balvu un Ludzas novada teritorijā, kā arī ostās, lidostās, lidlaukos izveidotajās robežšķērsošanas vietās un uz dzelzceļiem (Latvijas Sabiedriskie mediji, 2022).

Latvijas Valsts kancelejas direktors atzīmē, ka “Latvijas iedzīvotāji no valsts iestāžu darbiniekiem sagaida kvalitatīvus pakalpojumus un profesionālu darbu, kas balstīts mūsdienīgās metodēs. Lai spētu apmierināt šo pieprasījumu, valsts pārvaldei kā sociāli atbildīgam darba devējam ir jāveic investīcijas cilvēkresursu attīstībā. Ieguldījums esošajos darbiniekos ir 2–4 reizes finansiāli izdevīgāks, nekā jauna darbinieka meklēšana un ievadīšana darbā, savukārt vadītāju amatiem šī atšķirība pārsniedz 6 reizes” (Pavlova, 2019).

Atbilstoši Latvijas VRS mājas lapā ikgadēji publicēto pārskatu datiem, Latvijas robežsargu iesaistīšanās pasākumos, kas ir vērsti uz viņu profesionālo attīstību, pēdējo gadu laikā ir samazinājusies. Tā, amatpersonu skaits, kuras apguvušas kvalifikācijas paaugstināšanas kursu programmas Valsts robežsardzes koledžā 2014. gadā bija 1817 cilvēki (pret iepļānotajiem 597 cilvēkiem) (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), bet 2020. gadā – jau tikai 913 cilvēki (pret iepļānotajiem 1700 cilvēkiem) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). Kaut gan 2020. gadā bija vēl 492 amatpersonas un darbinieki (pret iepļānotajiem 540 cilvēkiem), kuri apguvuši kvalifikācijas paaugstināšanas programmas Latvijas VRS sadarbības iestādēs (Nacionālajos bruņotajos spēkos, Valsts policijā, Valsts administrācijas skolā, Valsts ieņēmumu dienestā, Pilsonības un migrācijas lietu pārvaldē, Iekšlietu ministrijas Informācijas centrā, u.c.) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a), tomēr tas joprojām bija ievērojami mazāk, nekā 2014. gadā, un galvenais – mazāk nekā tika plānots un sagaidīts no robežsargiem, kas liecina par viņu zemu motivāciju profesionāli attīstīties.

Latvijas VRS pārskatu dati liecina arī par to, ka pēdējo gadu laikā praktiski nepaaugstinājās Latvijas robežsargu interese par profesionālo tālākizglītību un augstāko izglītību. Ja 2014. gadā amatpersonu skaits, kuras apguvušas profesionālās tālākizglītības programmu “Robežapsardze”, bija 100 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), tad 2020. gadā – 90 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); amatpersonu skaits, kuras apguvušas 1. līmeņa profesionālās augstākās izglītības studiju programmu “Robežapsardze”, 2014. gada bija 31 cilvēks (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), 2020. gada – 44 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); amatpersonu skaits, kuras apguvušas 2. līmeņa profesionālās augstākās bakalaura izglītības studiju programmu “Robežapsardze”, 2014. gada bija 12 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), 2020. gada – 19 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). Rezultātā Latvijas VRS personāla

(amatpersonu un darbinieku) sadalījums pēc izglītības līmeņa kopš 2014. gada neizmainījās: 43,7% ar augstāko izglītību pret 56,3% ar vidējo izglītību 2014. gadā (Latvijas Valsts robežsardze, 2015) un 43,5% ar augstāko izglītību pret 56,5% ar vidējo izglītību 2020. gadā (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a).

Viens no Latvijas VRS darbības principiem, kuri ir definēti tās darbības stratēģijā 2020.g.–2022.g., ir “valsts robežsardzes personāla atlases, profesionālās sagatavošanas, kvalifikācijas paaugstināšanas un karjeras izaugsmes attīstība. Virziena mērķis – vienota, mūsdienīga un efektīva personāla vadība un piesaiste dienestam (darbam), lai nodrošinātu iestādi ar izglītotu, kvalificētu un motivētu personālu iestādei normatīvajos aktos noteikto funkciju un uzdevumu izpildei, kā arī veicinātu personāla attīstību un lojalitāti iestādei, efektīvi izmantot un mērķtiecīgi pilnveidot iestādes personāla zināšanas un iemaņas tiem noteikto amata pienākumu izpildei” (Latvijas Valsts robežsardze, 2020). Stratēģijā minētā vienotā, mūsdienīgā un efektīvā personāla vadība mūsdienu zinātniskajā literatūrā tiek aktīvi pētīta un dēvēta par ilgtspējīgu vadību, kas ir virzīta uz ilgtspēju (Stead J.G., Stead W.E., 2014; Galpin, Hebard, 2018; Szymczyk, 2019; Barbosa et al., 2020; Sekhar, 2020). Izglītības sistēmas spēja sekmēt augstas ekonomiskās veiktspējas sasniegšanu, efektīvi izmantojot pašreizējo un nākamo paaudžu resursus, ir ilgtspējīgas vadības objekts. Kopumā ilgtspējīga vadība tiek definēta kā ilgtspējīgas prakses pielietošana dažādās jomās, kuru veic tādā veidā, kas ir izdevīgs pašreizējam un nākamajam paaudzēm (Sekhar, 2020).

Tēmas izpētes situācijas analīze. VRS darbības specifika – proti, relatīvās slēgtības – dēļ Latvijā (kā arī citās pasaules valstīs), praktiski nav zinātniski pamatoto mēģinājumu pētīt šī dienesta darbību: nav sistemātiska monitoringa Latvijas robežsargu profesionālās attīstības jomā, netiek pārbaudīti dažādi zinātniski pamatoti Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības modeļi utt.

Par vienīgu sistēmisku zinātnisko pētījumu Latvijas robežsargu profesionālās sagatavošanas jomā var uzskatīt A. Indriksona promocijas darbu “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā”, kas ir aizstāvēts 2017. gadā Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmijā pedagoģijas zinātnes nozares militārās pedagoģijas apakšnozarē (Indriksons, 2017). A. Indriksona pētījuma mērķis bija veikt komunikācijas procesa izpēti militarizētas izglītības iestādes studijās un izstrādāt kritērijus un rādītājus, lai formulētu komunikācijas prasmes veidošanās mījsakarības un nosacījumu likumsakarības, izstrādāt komunikācijas prasmes veidošanās didaktiskā modeļa shēmu robežsargu profesionālajā sagatavošanā un ieteikumus robežsargu profesionālās sagatavošanas sistēmas un nozaru (militārās) pedagoģijas procesa pilnveidei (Indriksons, 2017). A. Indriksons sava promocijas darba izstrādes rezultātā atbildēja uz sekojošajiem pētījuma jautājumiem: 1) kas nosaka militarizētas izglītības iestādes darbības specifiku un kā tā ietekmē komunikācijas un studiju procesa norisi? 2) kādā veidā komunikācijas prasmes veidošanās mījsakarības un nosacījumu likumsakarības

ietekmē “subjekts–subjekts” komunikācijas un attiecību integrāciju studiju procesā militarizētā izglītības iestādē ar dominējošo “subjekts–objekts” komunikāciju un hierarhiskajām attiecībām?

Neskatoties uz to, ka minētais pētījums tika īstenots pedagoģijas, nevis vadībzinātnes ietvaros, tas sniedz ļoti būtisku metodisko vadlīniju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētei, proti, objektīvās attiecību hierarhijas atzīšanu un akcentēšanu valsts robežsardzē, kas nosaka šīs jomas specifiku, atšķirībā no citām nodarbinātības jomām. Šo objektīvi pastāvošo attiecību hierarhiju (un pat zināmu autoritārismu) valsts robežsardzes dienestā – piemēram, nepieciešamību dienējošam instruktoram saņemt vadības nosūtījumu, lai iestātos Valsts robežsardzes koledžā, – autors ņems vērā, veicot savu pētījumu.

Promocijas darba pētījuma objekts: Latvijas robežsargu (virsnieku un instruktoru), kas dienē Latvijas VRS teritoriālajās struktūrvienībās,² profesionālā attīstība.

Promocijas darba pētījuma priekšmets: Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība.

Promocijas darba hipotēze: darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas VRS ir darbavietu pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni.

Promocijas darba mērķis: izpētīt Latvijas VRS dažādās teritoriālajās struktūrvienībās dienējošo robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību uz kopējās situācijas fona ar darbinieku profesionālo attīstību un tās ilgtspējīgu vadību pasaulē, ES un Latvijā.

Atbilstoši mērķim ir izvirzīti šādi **promocijas darba uzdevumi:**

1) promocijas darba konceptuālā ietvara, t.i., darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes teorētiskā un metodoloģiskā pamatojuma izstrāde, t.sk.:

- darbinieku profesionālās attīstības kā mūžizglītības sastāvdaļas analīze;
- darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā pamatojuma izstrāde ekonomiskās paradigmas ietvaros;
- metodoloģijas izstrāde, kas tālāk darbā tiks izmantota Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības empīriskajā izpētē.

2) situācijas analīze ar darbinieku profesionālo attīstību un tās ilgtspējīgu vadību pasaulē, Eiropas Savienībā un Latvijā, t.sk.:

- darbinieku profesionālās attīstības lomas izpēte mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā;
- Ilgtspējas indeksa kā ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredzes analīze Latvijā.

² Konkrēti, pētījuma gaitā tiek salīdzinātas Latvijas VRS Ludzas pārvalde (kuru vada promocijas darba autors) un Daugavpils pārvalde (kas ir līdzīga VRS Ludzas pārvaldei pēc izmēra, kapacitātes un darbības specifikas).

3) Latvijas robežsargu profesionālās attīstības un tās ilgtspējīgas vadības empīriskā novērtēšana, t.sk.:

- Latvijas VRS darba vides analīze, kas [darba vide] veido Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības kontekstu;
- Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšana saistībā ar darbavietu pievilcību;
- optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

Promocijas darbā izmantotās metodes: Promocijas darbā izmantotas vispārzinātniskās – gan teorētiskās, gan empīriskās – metodes, kā arī speciālās ekonometriskās un vadībzinātnes metodes.

Vispārzinātniskās teorētiskās metodes: monogrāfiskā metode, loģiskās analīzes un sintēzes metode, dedukcijas un indukcijas metode – pētījuma objekta sistēmiskajai analīzei, kā arī pētījuma konceptuālā pamatojuma un metodoloģijas izstrādei.

Vispārzinātniskās empīriskās metodes: satura analīze – Latvijas VRS darba vides izpētei, regresijas analīze – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai saistībā ar darbavietu pievilcību (cēloņu-seku, nevis tikai korelatīvas sakarības noteikšanai), vidējo lielumu salīdzināšanas metode (ar atšķirību statistiskā nozīmīguma noteikšanu ar p-vērtību) – darbinieku profesionālās attīstības līmeņa un darbavietu pievilcības salīdzināšanai Latvijas VRS teritoriālajās struktūrvienībās, kā arī darbinieku profesionālās attīstības lomas izpētei mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā (pēdējam tiek izmantota arī korelācijas analīze un diskriminantu analīze); socioloģiskās aptaujas metode – Latvijas robežsargu ar darbu saistīto vērtību un profesionālās attīstības un tās ilgtspējīgas vadības empīriskajai novērtēšanai.

Speciālās ekonometriskās un vadībzinātnes metodes: uz ekspertu vērtējumiem balstīta SVID analīze – Latvijas VRS darba vides stipro un vājo pušu, iespēju un draudu noteikšanai; hierarhiju analīzes metode – optimālas pieejas noteikšanai Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai; variācijas analīze – strādājošo mēneša vidējās bruto darba samaksas reģionālās variācijas izpētei Latvijas ekonomikā un nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”; N. Amundsona izstrādātais kompetences modelis – darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai.

Promocijas darba uzdevumu risināšanai izmantotie materiāli un empīriskie dati:

- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam;
- Latvijas VRS darbības stratēģija 2020.g.–2022.g.;
- Latvijas VRS publiskie pārskati ar statistiskajiem un finanšu datiem;
- pētījuma tēmai veltītas zinātniskās publikācijas, promocijas darbi;
- publikācijas un Latvijas VRS vadītāju intervijas masu medijos;

- publiski pieejamās datu bāzes (piemēram, G. Hofstede's datu bāze ar pasaules valstu sociētālās kultūras mērijumiem);
- sekundārie empīriskie dati par 2018.g.–2020.g. no Biznesa skolas pasaulei ikgādēji publicētajiem pārskatiem par Globālās talantu konkurētspējas indeksu (GTKI)³ vairāk nekā 100 pasaules valstīs (ieskaitot visas ES valstis);
- primārie empīriskie dati no Latvijas robežsargu (virsnieku un instruktoru) socioloģiskās aptaujas, kuru autors veica 2022. gadā VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē, aptaujājot 182⁴ robežsargus viņu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai saistībā ar darbavietu pievilcību un 166 robežsargus – G. Hofstede's sociētālās kultūras mērijumu aprēķināšanai;
- primārie empīriskie dati no Latvijas VRS virsnieku ekspertaptaujas, kuru autors veica 2022. gadā Ludzas, Daugavpils un Viļakas pārvaldē, aptaujājot 7 ekspertus-virsniekus (ar darba stāžu Latvijas VRS no 22 līdz 29 gadiem) ar mērķi novērtēt dažādas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

Pētījuma kvantitatīvo datu apstrādei izmantotās datorprogrammas:

- IBM SPSS Statistics v.22 (Win32);
- Microsoft Excel.

Promocijas darba konceptuālais ietvars. Šajā pētījumā darbinieku profesionālā attīstība konceptuāli tiek iekļauta mūžizglītībā (Valsts valodas centrs u.c., 2022a), ko aktīvi pētā gan Latvijā (B. Rivža, A. Sannikova, M. Pētersone u.c.), gan arī visā pasaulē (F. Galindo-Rueda, A. Vignoles, A. Jenkins, A. Wolf, S. Serjakova, V. Kravčenko u.c.). Savukārt ilgtspējīgas vadības konceptuālā izpratne balstās uz *Triple Bottom Line* (ekonomiskā, sociālā un ekoloģiskā ilgtspēja) (J.G. Stead, W.E. Stead, Sh. Bonini, S. Swartz, T. Galpin, J. Hebard, S. Suriyankietkaew, Ph. Petison), ko autors papildināja ar vēl divām dimensijām – kultūras un politisko, pārvēršot to par *Quintuple Bottom Line* (K. Szymczyk), kas ietver ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko dimensiju.

Pētījuma pamatjēdzieni ir darbinieku profesionālā attīstība, ilgtspējīga vadība un darbavietas pievilcība. Darbinieku profesionālā attīstība konceptuāli tiek saprasta kā mūžizglītības sastāvdaļa, bet empīriski – kā Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) komponents “Darbinieku profesionālā attīstība” (tās izpētei makrolīmenī) (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020) un darbinieku kopkompetence robežsargu profesionālās attīstības līmeņa izpētei mikrolīmenī (N. Amundsona izstrādātais kompetences modelis (Amundsons, 2016)). Ilgtspējīgas vadības jēdziens tiek definēts kā jauns reālās vadības veids, ņemot vērā organizācijas darbības ilgtermiņa ietekmi uz ekonomiku, ekoloģiju, sociālo sfēru, kultūru un politiku (Stead J.G., Stead W.E., 2014). Pie

³ Mūžizglītība un tajā ietilpstošā darbinieku profesionālā attīstība ir Globālās talantu konkurētspējas indeksa komponenti (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020).

⁴ “Minimālajai izlasei sociālo zinātņu pētījumos jābūt 30–200 cilvēkiem” (Kish, 1965).

tam, visām piecām ilgspējīgas vadības dimensijām jābūt institucionalizētām, t.i., iekļautām organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs. Savukārt, darbavietas pievilcība ir subjektīva parādība, kas balstās uz darbinieku un pretendentu sniegtā vērtībnovērtējuma, apsverot iespēju strādāt organizācijā, un empīriski tiek interpretēta ar desmit faktoriem (drošība, vieta, attiecības, atzinība, ieguldījums, darba atbilstība, elastīgums, mācīšanās, atbildība, inovācijas) – saskaņā ar N. Amundsona, M. Korbjēra un V. Neduhas izstrādāto metodiku, ko sauc par darbavietu pievilcības faktoru modeļi (Amundsons, 2016).

Autora izstrādātā Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgspējīgas vadības **izpētes metodoloģija** ietver:

- Latvijas VRS darba vides analīzes metodiku (skat. 1.3.1. sadaļu), kas balstās uz darba vides piecu dimensiju SVID analīzes metodi;
- darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanas metodiku saistībā ar darbavietas pievilcību (skat. 1.3.2. sadaļu), kas balstās uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas metodi;
- optimālas pieejas noteikšanas metodiku Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgspējīgai vadībai (skat. 1.3.3. sadaļu), kas balstās uz hierarhiju analīzes metodi.

Pētījuma ierobežojumi. Pētījuma ietvaros veiktā empīriskā izpēte aptver divas Latvijas VRS teritoriālās struktūrvienības: Ludzas pārvaldi un Daugavpils pārvaldi. Līdz ar to, empīriskās izpētes rezultāti tiek attiecināmi ne uz visu Latvijas VRS, bet uz tās noteikto daļu – konkrēti, tiem Latvijas robežsargiem (virsniekiem un instruktoriem), kuri dienē, pirmkārt, uz sauszemes robežas, un, otrkārt, uz ES ārējās austrumrobežas. Pašreizējos ģeopolitiskajos apstākļos abiem šiem aspektiem ir gan īpaša nozīme, gan arī sava specifika.

Promocijas darba struktūru veido ievads, trīs daļas (viena teorētiski metodoloģiskā un divas empīriskās) un nobeigums.

Darba pirmajā daļā tiek analizēta darbinieku profesionālā attīstība kā mūžizglītības sastāvdaļa, tiek izstrādāts darbinieku profesionālās attīstības ilgspējīgas vadības konceptuālais pamatojums ekonomiskās paradigmas ietvaros, kā arī tiek noteikta metodoloģiskā pieeja un metodes, kas tālāk darbā tiks izmantotas darbinieku profesionālās attīstības ilgspējīgas vadības empīriskajai izpētei.

Darba otrajā daļā tiek pētīta darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā (kas ir fons Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai, jo robežsargi arī ir darbinieki), kā arī tiek analizēta Ilgtspējas indeksa kā ilgspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā.

Darba trešajā daļā tiek analizēta Latvijas Valsts robežsardzes darba vide, kas veido Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgspējīgas vadības kontekstu, tiek novērtēts Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis saistībā ar darbavietu pievilcību, kā arī tiek noteikta optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgspējīgai vadībai.

Darba nobeigumā ir formulēti galvenie atzinumi un pētījuma rezultāti, secinājumi, noteiktas problēmas un izstrādātas rekomendācijas to risināšanai.

Promocijas darba zinātniskā novitāte:

- izveidots konceptuālais pamatojums darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētei;
- piedāvātās un analizētās divas papildu dimensijas ilgtspējīgā vadībā: kultūras un politiskā;
- izstrādāta kompleksa metodoloģija darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētei;
- zinātniski pamatota Latvijas VRS darba vides izpēte;
- jauna koncepta – darba vienība (darbavieta + darbinieks) – definēšana, kas varētu kļūt par jaunu vadībzinātnes jēdzienu.

Promocijas darba praktiskā nozīme:

- izstrādāta metodoloģija var tikt izmantota jebkuras iestādes darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai;
- robežsardzes specifikai pielāgotais aptaujas instrumentārijs var tikt izmantots nākotnes pētījumiem;
- noteiktā optimāla pieeja robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai var tikt izmantota Latvijas robežsardzes vadības praksē;
- sniegtās rekomendācijas var tikt ņemtas vērā nākošo Latvijas VRS publisko pārskatu izstrādē.

Pētījuma dizains. Promocijas darbs sākas ar tā konceptuālā ietvara izstrādi, t.i., darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes teorētisko un metodoloģisko pamatojumu, kas ietver darbinieku profesionālās attīstības kā mūžizglītības sastāvdaļas analīzi, darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā pamatojuma izveidi ekonomiskās paradigmas ietvaros, kā arī Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģijas izstrādi.

Tālāk seko darbinieku profesionālās attīstības lomas izpēte mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā un Ilgtspējas indeksa kā vadības instrumenta lietošanas pieredzes analīze Latvijā. Tas ir makro- un mezofons, uz kura notiek arī Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība.

Pētījumu noslēdz Latvijas robežsargu profesionālās attīstības empīriskā ilgtspējīgas vadības novērtēšana (mikrolīmenis), kas ietver Latvijas VRS darba vides analīzi, Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanu saistībā ar darbavieta pievilcību un optimālas pieejas noteikšanu Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:

- 1) mūžizglītības stāvoklis kopumā un jo īpaši darbinieku profesionālās attīstības līmenis ir ne tikai faktors, bet arī indikators valstu ekonomiskajai veiktspējai mūsdienu pasaulē;
- 2) “sabiedrība, kas mācās” viennozīmīgi tiek uzskatāma par ceļu uz konkurētspējīgu valsti ar augstu ekonomisko veiktspēju, bet Latvija nav tāda sabiedrība;
- 3) Latvijas VRS darba vidi nevar viennozīmīgi raksturot, kā robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai labvēlīgu kontekstu;
- 4) optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai ir tiešā, nevis caur darbavietu pievilcību, darbinieku profesionālās attīstības sekmēšana.

1. DARBINIEKU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS ILGTSPĒJĪGAS VADĪBAS IZPĒTES TEORĒTISKAIS UN METODOLOĢISKAIS PAMATOJUMS

Šīs daļas galvenais uzdevums ir izstrādāt promocijas darba konceptuālo ietvaru, t.i., darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes teorētisko un metodoloģisko pamatojumu. Pirmajā nodaļā tiks analizēta darbinieku profesionālā attīstība, kā mūžizglītības koncepta sastāvdaļa. Otrajā nodaļā tiks izstrādāta darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālais pamatojums ekonomiskās paradigmas ietvaros. Trešajā nodaļā tiks izstrādāta pētnieciskā metodoloģija, kas tālāk darbā būs izmantota Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētē.

1.1. Darbinieku profesionālā attīstība kā mūžizglītības koncepta sastāvdaļa

Zinātniskajā literatūrā darbinieku profesionālā attīstība konceptuāli tiek uztverama, kā mūžizglītības sastāvdaļa (Bersin, Zao-Sanders, 2019; Beqiri, Mazreku, 2020). Mūžizglītības aktualizēšanos pasaulē noteica izglītības lomas pieaugums ekonomikā, ko izraisīja globālās ekonomikas modeļa izmaiņas 21. gadsimtā, pārejot no industriālās ekonomikas uz zināšanu ekonomiku (Boroņenko, 2007; Rīvža, 2018). Mūžizglītības koncepcija balstās uz cilvēka attīstības – gan profesionālās, gan personiskās – turpināšanos arī pēc mācību iestādes beigšanas, jo iegūtās zināšanas ātri noveco (Su, 2007).

Daži zinātnieki uzsver, ka mūžizglītība ir svarīga, lai apmierinātu darba tirgus pieaugošo pieprasījumu pēc aizvien jaunām darbinieku prasmēm (Galindo-Rueda et al., 2003). Lai iegūtu izglītību, mūsdienās vairs nav jāiekļaujas noteiktos vecuma vai dzīvesposma rāmjos, izglītība ir ekonomiski nepieciešama visā dzīves garumā un kļuvusi par tās neatņemamu sastāvdaļu (Зборовский, Амбарова, 2020). Līdz ar to Latvijas terminoloģiskajā telpā parādās jauns termins – “sabiedrība, kas mācās” (Valsts valodas centrs u.c., 2022b), un tās attīstību veicina trīs galvenie faktori: informēta sabiedrība, zinātniski tehnoloģiskā vide un ekonomikas internacionalizācija (European Commission (EC), 1995). Konceptu “sabiedrība, kas mācās” relatīvi sen pēta un aktīvi izmanto starptautiskajā zinātniskajā telpā (Hutchins, 1968; Husen, 1974; Edwards et al., 1995; Jarvis, 2000, 2006; Welton, 2005; Su, 2007; Popescu, 2011; Tindemans, Dekocke, 2020; Серякова, Кравченко, 2020; Sungsup et al., 2021; Павен, 2021), bet praktiski neizmanto Latvijā (katrā ziņā – latviešu valodā).

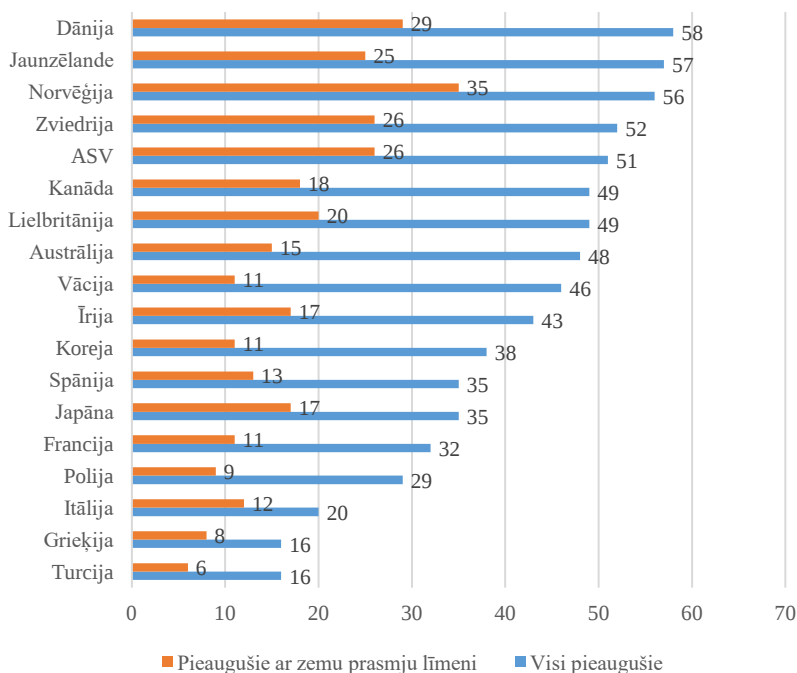
Vairākums pētnieku, kas strādā mūžizglītības jomā, teorētiski uzskata sabiedrību, kas mācās, par neapšaubāmu attīstības faktoru gan pašiem darbiniekiem, gan arī organizācijām, kurās viņi strādā, kā arī sabiedrībai un ekonomikai kopumā.

Mūsdienās ir atzīts, ka tas, kas patiesi atdala attīstītās valstis no mazāk attīstītajām valstīm, nav tikai resursu vai tehnoloģiju, bet gan zināšanu plaša. Faktiski mazāk attīstīto valstu izaugsmi lielā mērā nosaka temps, kādā tās samazina šo plaisu (Stiglitz et al., 2014). Līdz ar to sociālo zinātņu pārstāvjiem tiek izvirzīts šāds pētniecisks jautājums: ja atbilde ir mūžizglītība, tad kur ir problēma?

Promocijas darba autora skatījumā, galveno problēmu (kura savukārt varētu liecināt par citām slēptajām problēmām) veido tas, ka, saskaņā ar ESAO empīriskajiem datiem, daudzas ESAO valstis joprojām nav “sabiedrības, kas mācās”, jo īpaši tas attiecas uz to nodarbināto iedzīvotāju daļu, kurai visvairāk būtu jā mācās, – uz darbiniekiem ar zemu prasmju līmeni (skat. 1. attēlu).

1. attēls

Ekonomikas sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) dažu valstu* strādājošo iedzīvotāju līdzdalība profesionālajā attīstībā, visi darbinieki un darbinieki ar zemu prasmju līmeni, %, 2019. gads



* ESAO valstu vidējais rādītājs ir 41% visu darbinieku vidū un 18% darbinieku ar zemu prasmju līmeni vidū.

Avots: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019.

Pasaules zinātniskajā literatūrā (pārsvarā – Eiropas un Ziemeļamerikas (Kyndt, Baert, 2013; Boeren, 2016; Webb et al., 2019)), kā arī starptautisko institūciju un organizāciju – Eiropas Komisija, ESAO, UNESCO – deklarācijās un analītiskajos pārskatos (European Commission (EC), 2000; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2015a, 2015b, 2016; Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019), pastāv vienprātība par mūžizglītības koncepciju, kuras pamatā ir trīs principi: 1) izglītojamais ieņem centrālo pozīciju; 2) mācīšanās ir vērsta uz pārejas situācijām un procesiem; 3) mācīšanās notiek dažādās formās un kontekstos. Īpaši tiek akcentēts, ka cilvēki var mācīties visu mūžu dažādos kontekstos un apstākļos – ne tikai skolā, bet arī darbavietā (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019).

Par vispiemērotāko instrumentu darbinieku profesionālās attīstības empīriskajai novērtēšanai makrolīmenī autors uzskata mūžizglītības un darbinieku profesionālās attīstības rādītājus no Biznesa skolas pasaulei izstrādātā Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017).

GTKI konceptuālo būtību veido tas, ka mūsdienu pasaules valstis konkurē cita ar citu pasaules ekonomiskajā telpā, iespējot, piesaistot, attīstot un noturot talantus, kas veicina valstu konkurētspēju un ekonomisko veiktspēju (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017). Savukārt mūžizglītība tiek uzskatīta par GTKI apakšindeksa “Attīstīt talantus” komponentu (vienlaikus ar formālo izglītību un piekļuvi izaugsmes iespējām), kas nosaka pasaules valstu spēju “ražot” talantus savā teritorijā, nevis piesaistīt tos no ārpuses. Mūžizglītība ietver sevī trīs komponentus, ieskaitot darbinieku profesionālo attīstību, kas tiek mērīta skalā no 1 (nav vispār) līdz 7 (lielā mērā), ekspertiem atbildot uz jautājumu: “Cik lielā mērā Jūsu valstī uzņēmumi veic ieguldījumus apmācībā un darbinieku attīstībā?” (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020)

Tātad, ar GTKI palīdzību var sasaistīt konceptuālo izpratni par darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību, kā arī valsts konkurētspēju un tās ekonomisko veiktspēju, no vienas puses, un empīriskus novērojumus šajā jomā, no otras, un tas tiks izdarīts šī promocijas darba 2.1. nodaļā, empīriski pētot darbinieku profesionālās attīstības lomu mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā.

1.2. Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālais pamatojums

Saskaņā ar pētījuma rezultātiem, ko veica Kanādas Ilgtspējīgas attīstības starptautiskais institūts, “iepriekšējos laikos cilvēces ilgtspēja tika uzskatīta par pašsaprotamu un neizpauzās kā tiešais mērķis. Tas noteikti bija netiešs mērķis, jo neviena cilvēku sabiedrība nekad nav apzināti veicinājusi savu neilgtspēju. Globālās attīstības tendences tagad pievērš uzmanību ilgtspējai, kā nepārprotamam

tiešam mērķim. Taču pašam ilgtspējas konceptam, lai padarītu to par funkcionālo, jābūt pārvērstam reālās pasaules praktiskajās dimensijās. Mums ir jāspēj atpazīt ilgtspējas esamību vai neesamību vai draudus ilgtspējai mūsu pārraudzītajās sistēmās. Mums ir nepieciešami atbilstoši rādītāji, kas pastāstītu mums, kur mēs esam attiecībā uz ilgtspēju kā mērķi” (Bossel, 1999). Attiecībā uz darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību tas nozīmē, ka ir nepieciešama kāda koordinātu sistēma, lai atšķirtu ilgtspējīgu vadību no neilgtspējīgas.

Pēdējo desmitgadu laikā starptautiskajā zinātniskajā telpā ir notikusi ar vadību saistīto konceptu evolūcija ilgtspējīgas stratēģiskas vadības virzienā (Stead J.G., Stead W.E., 2014; Galpin, Hebard, 2018; Szymczyk, 2019; Suriyankietkaew, Petison, 2020; Barbosa et al., 2020; Garner, 2021), un mūsdienu vadības galvenā īpašība ir tās ilgtspējīgais raksturs un koncentrēšanās tieši uz ilgtspējas mērķa sasniegšanu. Bet ilgtspējas mērķis pārspēj tos stratēģiskos mērķus, kas ir pieņemti vadībzinātnē pēdējo desmitgadu laikā. Tātad, ar vadību saistīto konceptu evolūcija notika sekojošā ceļā: stratēģiska plānošana – stratēģiska vadība – stratēģiska ilgtspējas vadība vai stratēģiskas vadības pieeja ilgtspējai vai stratēģiskā vadība ilgtspējai – ilgtspējīga stratēģiska vadība – ilgtspējīga vadība.

Sobrīd uzsvars uz vides jautājumu integrēšanu tiek likts organizācijas darbībā un rūpējoties par sabiedrības interesēm. Tieši tāpēc stratēģiskajā vadībā būtu jāapvieno ekonomiskie aspekti ar ekoloģiskajiem un sociālajiem aspektiem, domājot par nākamajām paaudzēm. Pieejas maiņa no stratēģiskās vadības uz ilgtspējīgu stratēģisko vadību nozīmē tādu vadības stratēģiju ieviešanu, kas aizsargā dabas resursus, mazina uzņēmumu kaitīgo iedarbību videi un rūpējas par esošajām un nākamajām paaudzēm. Jaunā ilgtspējīgas vadības koncepcija apvieno stratēģisko vadību, sociālo atbildību un ilgtspējīgu attīstību (Szymczyk, 2019). Tomēr autors uzskata par diezgan novecojušu izpratni par ilgtspējīgu vadību, kas balstās uz *Triple Bottom Line* (ekonomiskā, sociālā un ekoloģiskā ilgtspēja) (Stead J.G., Stead W.E., 2014; Bonini, Swartz, 2014; Galpin, Hebard, 2018; Suriyankietkaew, Petison, 2020).

Autors uzskata, ka, īstenojot ilgtspējīgu vadību mūsdienu apstākļos, ir jāņem vērā vēl vismaz divas dimensijas: kultūras un politiskā. Tādējādi ilgtspējīgai vadībai mūsdienās būtu jābalstās ne uz trim, bet uz piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*), ietverot ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko dimensiju, lai gan sākotnēji “organizāciju mērķu un stratēģiju attīstība un novērtēšana ilgtspējas virzienā radās no dabas ekosistēmas vajadzībām” (Szymczyk, 2019). Ilgtspējīgas vadības galveno uzdevumu un pat misiju mūsdienu pētnieki formulē kā “ilgtspējas kultūras radīšanu vadībā” (Galpin et al., 2015). Organizācijām ir jāspēj reaģēt uz ārējiem ilgtspējas virzītājspēkiem, iekļaujot ilgtspēju tās iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs (Galpin, Hebard, 2018).

Autoram šķiet, ka viens no nozīmīgākajiem elementiem ilgtspējīgas vadības sasniegšanā ir tās institucionalizācija, t.i. par ilgtspējīgi vadītām var nosaukt tās organizācijas, kuras izveidoja ar ilgtspēju saistītas vadības struktūras, kā arī

izstrādāja ilgtspējas programmas (Bonini, Swartz, 2014). Šīs vadības struktūras, kas ir balstītas uz ilgtspējas programmām, praktiski realizē ilgtspējīgas vadības secīgus principus, lai ilgtspēja tiktu iekļauta organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentos. Pasaulē vairāk nekā 13 triljoni ASV dolāru tiek ieguldīti aktīvos, kas ir pārvaldīti pēc ilgtspējīgas vadības principiem (Global Sustainable Investment Alliance, 2013).

Tādējādi ilgtspējīga vadība ir ne tikai jauns domāšanas veids par savas organizācijas stratēģisko lomu plašākā sabiedrībā un ekosistēmā tagadnē un nākotnē, bet arī jauns reālās vadības veids, ņemot vērā organizācijas darbības ilgtermiņa ietekmi uz ekonomiku, ekoloģiju, sociālo sfēru, kultūru un politiku (Stead J.G., Stead W.E., 2014), t.i., augstākminēto *Quintuple Bottom Line*.

Lai gūtu reālos panākumus, ilgtspējas centieniem ir jābūt organizācijas prioritātei ar tiešu vadības atbalstu, un tas nav viegls uzdevums. Mazāk nekā puse no uzņēmumu / organizāciju vadītājiem, kas tika aptaujāti tā saucamā “Makkinsija pārskata” pētījuma ietvaros, uzskatīja, ka viņu uzņēmumos / organizācijās nav ilgtspējas filozofijas, kas caurvijās ar viņu ikdienas darbību, – neskatoties uz to, ka viņu uzņēmumos / organizācijās ilgtspēja tiek uzskatīta par augstāko prioritāti. Pārskata dati parāda arī to, ka, ņemot vērā, ka mazāk nekā 5% uzņēmumu / organizāciju finansiāli veicina vai piedāvā karjeras stimulus ilgtspējas nodrošināšanai, cilvēki var neuzskatīt tiešanos pēc ilgtspējas par karjeras izveides ceļu. Ilgtspēja ir “tāls ceļojums”, un pētījumu rezultāti liecina par to, ka šis fakts ir jāņem vērā (Bonini, Swartz, 2014).

Latvijas VRS darbības stratēģijā 2020.g.–2022.g. ir noteiktas piecas stratēģiskās prioritātes (Latvijas Valsts robežsardze, 2020). Tālāk Stratēģijā, kā arī Latvijas VRS publiskajos pārskatos, tiek definēti VRS darbības mērķi un virzieni, kā arī tiek aprakstīta īstenotā budžeta programma. Bet ne patī Stratēģijā, ne ikgadējos publiskajos pārskatos nav pat minēts termins “ilgtspēja”, nemaz nerunājot par tās piecām dimensijām: ekonomisko, ekoloģisko, sociālo, kultūras un politisko. Turklāt Stratēģija ir izstrādāta tikai uz trim gadiem, kas nekādā gadījumā nav ilgtermiņa (un pat vidēja termiņa) periods. Latvijas Valsts robežsardzes dienesta organizatoriskajā struktūrā ilgtspēja arī nav institucionalizēta, t.i., nav izveidotas ar ilgtspēju saistītas vadības struktūras.

Pasaules zinātniskajā telpā ir divas paradigmas, kas mēģina pamatot darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību caur viņu iesaisti mūžizglītības procesā. Pirmā un dominējošā – ekonomiskā paradigma – fokusējās uz konkurētspēju ātri mainīgajā zināšanu sabiedrībā, kur ilgtspējas sasniegšanai ir arī būtisks finansiālais efekts (Dahlman et al., 2007; Bonini, Swartz, 2014). Otrā – humānistiskā paradigma – apgalvo, ka attīstības ideāls ir civilā, sociāli integrētā sabiedrība (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2015b).

2. attēlā tiek shematiski parādīta darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā izpratne ekonomiskās paradigmas ietvaros, kas [izpratne] balstās uz sekojošiem momentiem:

1) darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības galamērķis ir konkurētspējīga valsts ar augstu ekonomisko veikspēju. Pamatojums: Eiropadomes Lisabonas sanāksmē 2000. gada martā valstu un valdību vadītāji atzina, ka “Eiropas Savienība saskaras ar attīstības paradigmas maiņu, ko izraisa globalizācija un jauna, uz zināšanām balstīta ekonomika” un izvirzīja stratēģisko pamatmērķi priekš ES: “klūt par konkurētspējīgāko un dinamiskāko uz zināšanām balstītu ekonomiku pasaulē, kas spēj nodrošināt ilgtspējīgu ekonomikas izaugsmi ar vairāk un labākām darbavietām un lielāku sociālo kohēziju” (European Union, 2006);

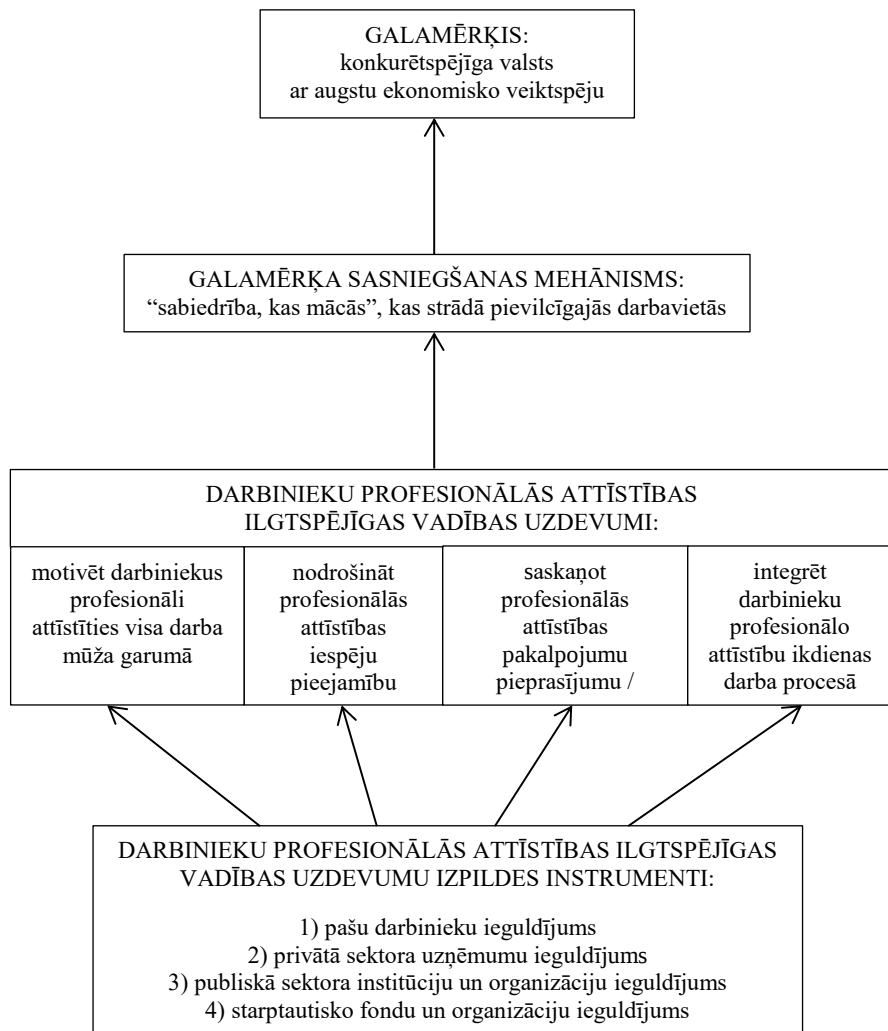
2) darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības galamērķa sasniegšanas mehānisms ir sabiedrība, kas mācās, strādājot pievilcīgajās darbavietās. Pamatojums: Simtgades deklarācijas uz cilvēku vērstā pieeja prasa stiprināt visu cilvēku un darba institūciju kapacitāti, kā arī veicināt iekļaujošu un ilgtspējīgu ekonomisko izaugsmi, pilnīgu un produktīvu nodarbinātību un pienācīgu darbu visiem (International Labour Organization (ILO), 2021); kā atzīmē pētnieces J. Arhipova (*Ю. Архипова*) un K. Zikova (*К. Зыкова*), darbavietas pievilcību nosaka darbinieku un pretendentu sniegtais vērtētnovērtējums, apsverot iespēju strādāt organizācijā. Šī vērtējuma pamatā ir iespēja pašrealizēties un sasniegt augstu sociālās un personīgās labklājības līmeni attiecīgajā darbavietā, kā arī perspektīvas karjeras attīstībā (Архипова, Зыкова, 2015);

3) galamērķa sasniegšanai tiek formulēti darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības pamatuzdevumi, kas ietver darbinieku motivēšanu profesionāli attīstīties visa darba mūža garumā, profesionālās attīstības iespēju pieejamības nodrošināšanu darbiniekiem, profesionālās attīstības pakalpojumu pieprasījuma un piedāvājuma saskaņošanu, darbinieku profesionālās attīstības integrēšanu ikdienas darba procesā (Tindemans, Dekocke, 2020);

4) savukārt darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības uzdevumu izpildes instrumenti ietver pašu darbinieku, privātā un publiskā sektora, kā arī starptautisko fondu un organizāciju ieguldījumu.

2. attēlā parādītajā koncepcijā centrālā vieta galamērķa sasniegšanā tiek atvēlēta pašiem darbiniekiem, jo “mācās pats cilvēks un mācības sākas tieši no viņa. Turklāt apmācība var būt sekmīga tikai tad, ja izglītojamais ir iekšēji motivēts” (Tindemans, Dekocke, 2020).

Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā izpratne ekonomiskās paradigmas ietvaros



Avots: autora izveidots, pamatojoties uz European Union, 2006; Архипова, Зыкова, 2015; Webb et al., 2019; Tindemans, Dekocke, 2020; International Labour Organization (ILO), 2021.

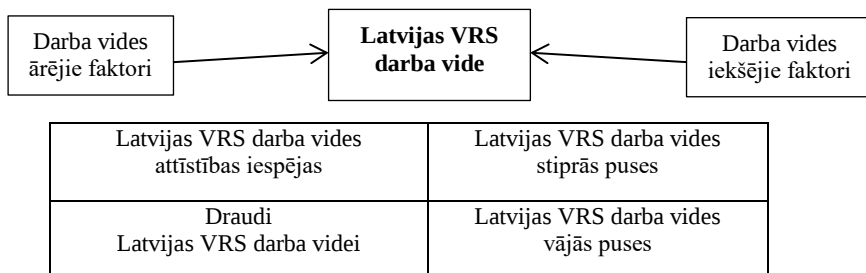
1.3. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģija

1.3.1. Latvijas Valsts robežsardzes darba vides analīzes metodika

Lai pēc iespējas dziļāk un vispusīgāk analizētu Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības dažādus aspektus, ir jāpēta Latvijas VRS darba vide, kas veido Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konteksts. Šī promocijas darba ietvaros Latvijas VRS darba vides izpēte metodoloģiski balstās uz piecām dimensijām: ekonomisko, ekoloģisko, sociālo, kultūras un politisko, kas ir darba vidi ietekmējošie ārējie un iekšējie faktori (skat. 3. attēlu).

3. attēls

Latvijas VRS darba vides kā izpētes objekta sistēmiskais apraksts



Avots: autora izveidots.

Ārējo un iekšējo faktoru iedarbības rezultātā veidojas Latvijas VRS darba vides stiprās un vājās puses, kā arī attīstības iespējas un draudi, kas tiks noteiktas ar SVID analīzes metodi, balstoties uz piesaistīto ekspertu (skat. 2. tabulu) vērtējumiem.

Katrā no piecām dimensijām Latvijas VRS darba vide tiks pētīta, izmantojot šādus informācijas avotus un datu analīzes metodes:

**Informācijas avoti un datu analīzes metodes
Latvijas VRS darba vides izpētei**

Darba vides dimensijas	Dimensiju raksturojums	Informācijas avoti	Datu analīzes metodes
Ekonomiskā dimensija	Finanšu resursi un to izlietojums, tehniskās infrastruktūras materiālā vērtība un stāvoklis	Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, statistiskie un finanšu dati	Situācijas aprakstošā analīze, publikāciju satura analīze, statistisko / finanšu datu salīdzināšana dinamikā
Sociālā dimensija	Cilvēkresursi, darbinieku veselība un drošība, profesionālā attīstība	Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, statistiskie dati	Statistisko datu analīze, aprakstošā analīze, ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīze
Ekoloģiskā dimensija	Tehniskās infrastruktūras ietekme uz apkārtējo vidi	Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos	Aprakstošā analīze, ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīze
Kultūras dimensija	Organizācijas kultūra, darbinieku uzskati un vērtības	Darbinieku socioloģiskās aptaujas dati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, statistiskie dati	Societālās kultūras novērtēšana ar G. Hofstedes Vērtību moduli (aptaujas anketu) <i>VSM 2013</i> ⁵ un salīdzināšanas metodi
Politiskā dimensija	Īstenotās politikas iniciatīvas, darbinieku politiskā apmācība un sagatavošana	Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos	Aprakstošā analīze, ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīze

Avots: autora izveidots.

Latvijas VRS darba vides izpētes rezultātu prezentēšanai un to apspriešanai tiek veltīta šī promocijas darba 3.1. nodaļa.

⁵ G. Hofstedes izstrādāto Vērtību moduli (aptaujas anketu) *VSM 2013*, pārtulkoto uz latviešu valodu, var brīvi lejupielādēt no G. Hofstedes Interneta resursa (Hofstede, 2013).

Latvijas VRS ekspertu grupa
SVID analīzes un hierarhiju analīzes metodes* īstenošanai

Eksperti	Izglītība:		Darba stāžs gados:		Ieņemamais amats
	grāds	joma	Latvijas VRS	amatā	
1. eksperts	Maģistra grāds	Tiesību zinātne; sabiedrības pārvalde	27	2	VRS Ludzas pārvaldes priekšnieks
2. eksperts	Maģistra grāds	Pedagoģija	24	2	VRS Ludzas pārvaldes priekšnieka vietnieks (robežkontroles un imigrācijas jautājumos)
3. eksperts	Maģistra grāds	Tiesību zinātne	22	1	VRS Ludzas pārvaldes priekšnieka vietnieks (Kriminālizmeklēšanas dienesta priekšnieks)
4. eksperts	Maģistra grāds	Pedagoģija un izglītības zinātne	29	11	VRS Daugavpils pārvaldes priekšnieks
5. eksperts	Maģistra grāds	Tiesību zinātne	24	8	VRS Daugavpils pārvaldes priekšnieka vietnieks (Kriminālizmeklēšanas dienesta priekšnieks)
6. eksperts	Bakalaura grāds	Tiesību zinātne	29	1	VRS Viļakas pārvaldes priekšnieks
7. eksperts	Eiropas maģistra grāds	Stratēģiskā robežu pārvaldība	22	1	VRS Viļakas pārvaldes priekšnieka vietnieks (robežkontroles un imigrācijas jautājumos)

* Hierarhiju analīzes metode tiks izmantota, lai noteiktu optimālu pīceju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

Avots: autora izveidots.

Visi piesaistītie eksperti ir kompetenti, lai analizētu Latvijas VRS darba vidi, jo viņu darba stāžs Latvijas VRS ir no 22 gadiem līdz 29 gadiem (skat. 2. tabulu) un viņu ieņemamie amati ir tādi, kas ļauj izprast darba vidi pietiekoši sistēmiski.

1.3.2. Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanas metodika saistībā ar darbavietu pievilcību

Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis šajā pētījumā tiks izmērīts, metodoloģiski balstoties uz kompetences modeli (Amundsons, 2016), ko veido astoņas sastāvdaļas. Tas ir balstīts uz pētījumu, kuru veikusi profesore M. Rituka (*M. Ritoók*) no Etveša Lorānda (*Eötvös Loránd*) universitātes Ungārijā (Ritook et al., 1993). Nākamajā tabulā ir nosauktas un īsi aprakstītas galvenās šī modeļa sastāvdaļas.

3. tabula

Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa mērīšanas instrumenta – kompetences modeļa* – sastāvdaļas un to apraksts

N.p.k.	Sastāvdaļas nosaukums	Sastāvdaļas apraksts
1.	Mērķtiecība	Motivāciju, apņēmību un iniciatīvu rada skaidra virziena un mērķa izjūta. Cilvēki ir gatavi pilnībā nodoties uzdevumam tad, kad apzinās darāmā vērtību un redz, ka var dot pozitīvu ieguldījumu. Darbiniekam jānoformulē personiskais pamatuzdevums, kas atspoguļo viņa vispārīgo mērķa izjūtu. Šis pamats darbiniekam ļaus godprātīgi un ar pārliecību tikt galā ar personiskajam un organizatoriskajām grūtībām.
2.	Problēmu risināšana	Darbiniekam ir vajadzīgas labas problēmu uzdevumu risināšanas prasmes. Tās ietver spēju iegūt informāciju no visdažādākajiem avotiem, izvērtēt visus jautājuma aspektus, domāt radoši, izdarīt pamatotus spriedumus un veidot efektīvus rīcības plānus. Cilvēki, kuriem labi padodas problēmu risināšana, saglabā skaidru prātu arī sarežģītos apstākļos. Problēmu sarežģītība robežsardzē pēdējos gados ir strauji pieaugusi un problēmu uzdevumu risināšana ir kļuvusi par ļoti nepieciešamu prasmi.
3.	Saziņas prasmes	Spēja efektīvi sazināties ar cilvēkiem (ar kolēģiem, robežu šķērsotajiem, sabiedrības locekļiem) ir robežsargu kompetences stūrakmens. Izmantojot saziņas prasmes, cilvēki pauž viens otram savas idejas (verbāli, neverbāli, rakstiski) un iekļauj citu idejas savā skatījumā. Prasmīgi saziņas meistari spēj gan paust izpratni, gan motivēt citus darbībai.
4.	Teorētiskās zināšanas	Lai iegūtu un pilnveidotu mūsdienīgas teorētiskās zināšanas, ir jāmacās daudz vairāk nekā tikai tradicionālajā profesionālās sagatavošanas periodā. Nepieciešamība mācīties visu mūžu ir kļuvusi par realitāti, un darbiniekiem jābūt gataviem piedalīties dažādos izglītojošos pasākumos (semināros, konferencēs,ursos, studiju programmās, literatūras apguvē), lai tiktu līdzī laikam. Lai iegūtu zināšanas, ir nepieciešama arī

		efektīva un viegli pieejama informācijas iegūšanas un organizēšanas sistēma.
5.	Praktiskās zināšanas	Lai īstenotu teoriju praksē, darbiniekam jāatrod praktiskas situācijas, kurās to var paveikt. Šī praktiska pieredze ir jāstrukturē tā, lai būtu ietverti drošības, būtiskuma, izaicinājuma un kritiskās refleksijas elementi. Drošā vidē darbiniekam ir jājūtas brīvi, lai varētu uzņemties risku, pieļaut kļūdas un šajā procesā attīstīt inovatīvas idejas. Būtiskums ir svarīgs, jo tas ir saistīts ar iepriekš minēto mērķa izjūtu. Izaicinājums iedrošinās darbinieku noteikt augstus standartus un pietuvoties savu spēju robežām. Visbeidzot, kritiskā refleksija ir svarīga, lai mācīšanās dotu vislabākos rezultātus un lielāku elastīgumu.
6.	Organizatoriskā pielāgošanās spēja	Apkārtējās organizatoriskās struktūras pieprasa spēju darboties sistēmā, lai sasniegtu rezultātus. Darbiniekam jāsaprot gan rakstītie, gan nerakstītie likumi, pēc kuriem organizācijas darbojas, un jāspēj (godīgi) izmantot šīs zināšanas izvirzīto mērķu sasniegšanai. Tam ir nepieciešams elastīgums, pozitīva attieksme pret pārmaiņām un gatavība strādāt kopā ar kolēģiem un augstākstāvošām personām. Cilvēki, kas šajā jomā ir spēcīgi, spēj mainīt attieksmi pret problēmām un panākt, ka "viss notiek".
7.	Cilvēciskās attiecības	Ļoti svarīga robežsarga iezīme ir spēja veidot un uzturēt pozitīvas attiecības. Būt efektīvam savā darbā nozīmē veidot dažādu līmeņu attiecības ar cilvēkiem. Darbiniekam jātic, ka cilvēki ir svarīgi, un ar savu rīcību šis svarīgums jāapliecina. Pie pozitīvu attiecību veidošanas pieder arī zināšanas par to, kā palūgt un saņemt atsauksmes no citiem un kā pašam sniegt konstruktīvas atsauksmes. Darba efektivitāti veicina un sekmē arī spēcīgu atbalsta tīklu izveide.
8.	Pašpārlicinātība	Pašpārlicinātību rada pieredze, atbalsts, konstruktīvas atsauksmes, panākumi, savu spēju apzināšanās un gatavība virzīties uz priekšu. Lai iegūtu kompetenci, darbiniekam jājūtas pārliecināts par spēju sākt darbību un uzņemties risku. Darbiniekam jāatrod iekšējais spēks mācīties no kļūdām un motivācija grūtību priekšā neatkāpties. Šāda pašpārlicinātība bieži noved pie vadīšanas, mentoringa un koučinga iespējām.

* Vērtējamo apgalvojumu formulējumos (5 apgalvojumi katrai sastāvdaļai) modelis tiek pielāgots robežsardzes specifikai.

Avots: autora sastādīts pēc Amundsons, 2016.

Katru no kompetences raksturojošiem apgalvojumiem socioloģiskās aptaujas gaitā Latvijas robežsargiem tiks piedāvāts novērtēt attiecībā uz sevi pēc skalas no 5 (izcili) līdz 1 (neapmierinoši). Tad katras kompetences un profesionālās attīstības

līmeņa (=kopkompetences) skaitliskā vērtība tiks noteikta kā atbilstošo apgalvojumu vērtējumu aritmētiskais vidējais.

Robežsargu fiziskā sagatavotība neietilpst kompetences modelī sakarā ar to, kā šī modeļa ietvaros darbinieki (šajā promocijas darbā – robežsargi) paši vērtē savas profesionālās kompetences (subjektīvais pašvērtējums), kaut gan viņu fizisko sagatavotību novērtē objektīvi, pamatojoties uz 2013. gada 28. maijā pieņemtajiem MK noteikumiem Nr. 288 “Fiziskās sagatavotības prasības Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm”. Fiziskās sagatavotības prasības tiek diferencētās pa vecuma un dzimuma grupām (Latvijas Republikas Ministru kabinets, 2013).

Šī promocijas darba ietvaros Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis tiks novērtēts saistībā ar darbavietas pievilcību, jo promocijas darba iepriekšējā konceptuālajā nodaļā par darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības galamērķa (konkurētspējīga valsts ar augstu ekonomisko veiktspēju) sasniegšanas mehānismu ir pieņemta “sabiedrība, kas mācās”, kas strādā pievilcīgajās darbavietās (skat. 2. attēlu 1.2. nodaļā).

Nākamajā tabulā tiek piedāvāts darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekta – darbavietu pievilcības – raksturojums jebkurā uzņēmumā / organizācijā, kas [darbavietas pievilcība], saskaņā ar šī promocijas darba hipotēzi, nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni Latvijas VRS. Sekojot N. Amundsona, M. Korbjēra un V. Neduhas izstrādātajai metodikai (Amundsons, 2016), arī šajā pētījumā darbavietu pievilcība tiek empīriski interpretēta ar desmit faktoriem (skat. 4. tabulu).

4. tabula

Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekta – darbavietu pievilcības – faktori

N.p.k.	Faktora nosaukums	Faktora apraksts
1.	Drošība	Drošība un stabilitāte ir svarīgas; tas attiecas gan uz finansiālo un fizisko drošību, gan uz darbavietas stabilitāti. Noteikta finansiālā drošība ir vajadzīga katram, bet dažiem cilvēkiem, izvēloties darbavietu, šis ir viens no būtiskākajiem faktoriem.
2.	Vieta	Daži cilvēki ir gatavi pārvarēt noteiktu attālumu, lai nokļūtu darbā, bet citiem ir svarīgi, lai darbs atrastos tuvu mājām, ģimenei, bērnudārzam vai skolai, draugiem vai veikaliem. Apsverot iespējamo darbavietu, šie cilvēki par svarīgāko uzskatīs vietas faktoru.
3.	Attiecības	Nosakot darbavietas pievilcību, starppersoniskās attiecības ir būtiskas. Dažiem cilvēkiem attiecības ar kolēģiem un vadītājiem ir viens no svarīgākajiem darbavietas izvēles aspektiem.

4.	Atzinība	Cilvēkiem kā sociālām būtnēm ir nepieciešamība tikt novērtētiem, saņemt atzinību un apzināties, ka viņu darbs ir svarīgs. Bez tiešām atzinības izpausmēm ir arī netieša atzinība, piemēram, citu cilvēku attieksme, ko nosaka darbs uzņēmumā vai organizācijā ar labu reputāciju.
5.	Ieguldījums	Daudziem cilvēkiem ir svarīgi, lai viņi veiktu nozīmīgu darbu, kas ir ētisks, jēgpilns un pasaulei noderīgs. Šī mērķa izjūta vairo enerģiju un entuziasmu par veicamo darbu.
6.	Darba atbilstība	Darba piemērotība indivīda prasmēm, interesēm un vērtībām; var lielā mērā ietekmēt apmierinātību ar darbu.
7.	Elastīgums	Elastīgums ietver iespēju panākt darba un personiskās dzīves līdzsvaru, elastīgu darbalaiku, iespēju apvienot darbu ar ģimenes pienākumiem (piem., bērna aprūpi), saņemt atvaļinājumu, īstenot profesionālo pilnveidi un izmantot individualizētu bonusu sistēmu.
8.	Mācīšanās	Pastāvīga iespēja mācīties, iesaistoties izaicinošu uzdevumu veikšanā, var gan motivēt, gan piesaistīt. Dažiem cilvēkiem ir izteikta vajadzība pēc intelektuāla stimula un nemitūgas prasmju pilnveides.
9.	Atbildība	Vairumam cilvēku patīk, ka viņiem uztic kādu projektu vai pienākumu, kuru īstenojot viņi var patstāvīgi pieņemt lēmumus. Dažus lielāka atbildība motivē, un viņi cenšas pabeigt darbu ar minimālu iejaukšanos no malas.
10.	Inovācijas	Daudzi cilvēki vēlas iesaistīties aktivitātēs, kurās viņi rada kaut ko jaunu. Ir cilvēki, kuriem iespēja risināt sarežģītas problēmas un demonstrēt novatorismu un radošumu ir viens no svarīgākajiem faktoriem, izvēloties darbavietu.

Avots: autora sastādīts pēc Amundsons, 2016.

Aptaujas gaitā katru darbavietu pievilcības faktoros raksturojošo apgalvojumu respondenti vērtēs divās dimensijās (pēc skalas no 1 – vismazākā mērā līdz 5 – vislielākā mērā): 1) Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu? 2) Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā? Tātad, katrs no četrdesmit apgalvojumiem tiks novērtēts ar vienu ciparu diapazonā no 1 līdz 25.

Tālāk katra no desmit darbavietu pievilcības faktoriem skaitliskā vērtība tiks aprēķināta kā atbilstošo apgalvojumu (katram faktoram ir četri apgalvojumi) vērtējumu aritmētiskais vidējais. Savukārt darbavietas kopējā pievilcība tiks aprēķināta, ka desmit pievilcības faktoru – drošība, vieta, attiecības, atzinība, ieguldījums, darba atbilstība, elastīgums, mācīšanās, atbildība, inovācijas – vērtējumu aritmētiskais vidējais. Rezultātā tiks vērtēts, cik lielā mērā (respondentu skatījumā) tas vai cits faktors veido darbavietas kopējo pievilcību Latvijas VRS.

Kad tiks aprēķināts profesionālās attīstības līmenis un darbavietas pievilcība katram respondentam, būs iespējams empīriski pārbaudīt šī pētījuma hipotēzi: darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas VRS ir darbavietu pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni. Tā kā

hipotēzes pierādīšanai ir nepieciešams noteikt tieši cēloņu-seku sakarību (darbavietu pievilcība nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni), nevis tikai korelatīvo saikni starp rādītājiem, autors kā pamatmetodi izmantos regresijas analīzi.

1.3.3. Optimālas pieejas noteikšanas metodika Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai

Optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai promocijas darba empīriskajā daļā tiks noteikta, pamatojoties uz lēmumu, ko pieņems piesaistītie kompetenti eksperti (skat. 2. tabulu). Lai zinātniski pareizi organizētu ekspertu darbu un apstrādātu ekspertu vērtējumu rezultātus, tiks pielietota hierarhiju analīzes metode (Saaty, 1980; Kronbergs u.c., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019), ko Latvijas vadībzinātnieki izmanto, piemēram, kvalitātes vadības sistēmas pamatprincipu noteikšanai tiesībsargājošajās izglītības iestādēs (Zalitis et al., 2020a, 2020b; Zālītis u.c., 2020).

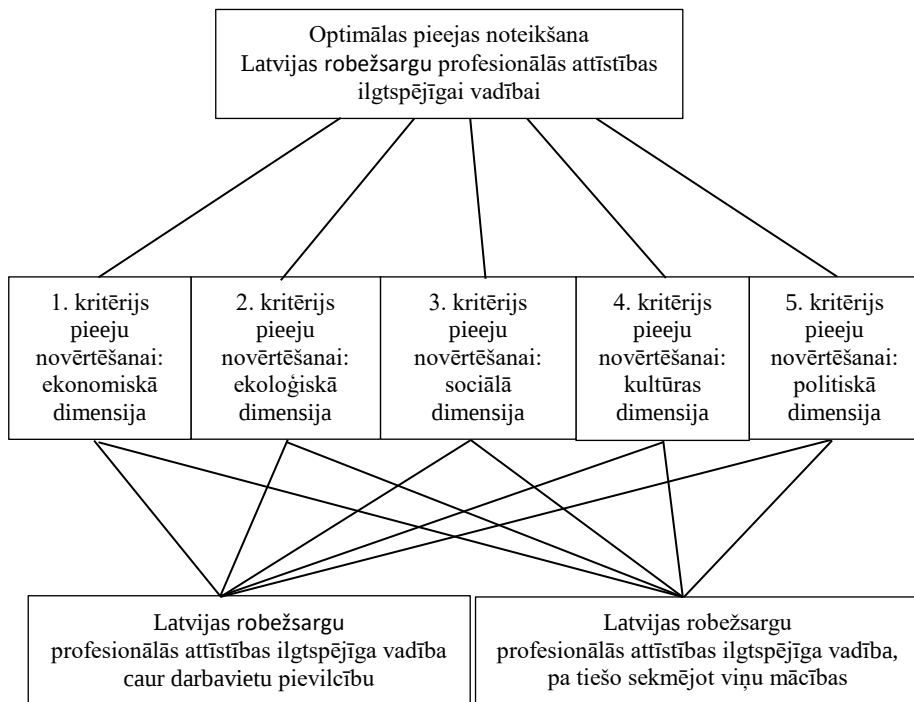
Hierarhiju analīzes metodes algoritms šī promocijas darba ietvaros tiks pielāgots optimālas pieejas noteikšanas procesam Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai. Tātad, par mērķi (1. līmenis) tika izvēlēts – “Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai” (skat. 4. attēlu). Otrajā līmenī tiek piedāvāti pieci kritēriji šīs optimālas pieejas noteikšanai Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai – atbilstoši šī promocijas darba 1.2. nodaļā noteiktajām piecām ilgtspējīgas vadības dimensijām, ietverot ekonomisko, ekoloģisko, sociālo, kultūras un politisko dimensiju. Trešajā (zemākajā) līmenī atrodas iespējamās pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, kuras ekspertiem – saskaņā ar hierarhiju analīzes īstenošanas procedūru (Saaty, 1980; Kronbergs u.c., 1988; Ahmed, Kilic, 2019) – būs jānovērtē attiecībā pret visiem pieciem kritērijiem.

Iespējamās pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai ir divas – atbilstoši pētījuma hipotēzei par to, ka darbavietu pievilcība nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni. Tātad, teorētiski ir iespējamās sekojošās pieejas:

- 1) Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība caur darbavietu pievilcību (vadība caur darbavietu pievilcību) – šī pieeja ir iespējama gadījumā, ja pētījuma hipotēze empīriski apstiprināsies;
- 2) Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība, pa tiešo sekmējot robežsargu apmācības (tiešā vadība) – šī pieeja ir iespējama gadījumā, ja pētījuma hipotēze empīriski neapstiprināsies.

Pie tam, abas pieejas ir iespējamās, ja pētījuma hipotēze tiks pierādīta daļēji.

**Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu
profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadībai: hierarhijas shēma**



Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019.

Saskaņā ar ar hierarhiju analīzes īstenošanas procedūru (Saaty, 1980; Kronbergs u.c., 1988; Ahmed, Kilic, 2019), ekspertiem vispirms būtu jāsalīdzina pieeju novērtēšanas kritērijus pa pāriem attiecībā pret kopējo mērķi pirmajā līmenī – “Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai” (skat. 4. attēlu), šajā etapā domājot vienīgi par pašiem kritērijiem, nevis par iespējamām pieejām, kuras tālāk – bet vēl ne tagad – arī būs jānovērtē pēc visiem kritērijiem. Kritēriju salīdzināšanas rezultātus katrs eksperts ierakstīs tabulā, kas izveidota matricas formā (skat. 5. tabulu).

5. tabulā piedāvāto matricu sāk aizpildīt no kreisā augšējā matricas elementa, uzdodot jautājumu: par cik tas ir svarīgāks nekā augšējais elements mērķa sasniegšanas ziņā? Šī pētījuma gadījumā: par cik šis kritērijs ir svarīgāks nekā augšējais kritērijs, kad mēs izvēlamies optimālu pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai? Ja pirmais elements (kritērijs) ir

svarīgāka par otro, tad ieraksta veselu skaitli no relatīvā svarīguma skalas (Ishizaka, Labib, 2011), pretējā gadījumā tiek izmantots apgriezts lielums.

Katrai pāru vērtējumu matricai ir jāaprēķina īpašvektoru kopa, pēc tam normalizējot rezultātu uz 1 un iegūstot prioritāšu vektoru.

5. tabula

**Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības
ilgtspējīgai vadībai: novērtēšanas kritēriju salīdzināšanas matrica
hierarhiju analizē, darba tabulas piemērs vienam ekspertam**

Pieēju novērtēšanas kritēriji	1. kritērijs	2. kritērijs	3. kritērijs	4. kritērijs	5. kritērijs	Prioritātes vektora koordinātes*
1. kritērijs	1	3	5	4	6	0,50
2. kritērijs	1/3	1	4	2	3	0,23
3. kritērijs	1/5	1/4	1	1/2	4	0,10
4. kritērijs	1/4	1/2	2	1	1/2	0,10
5. kritērijs	1/6	1/3	1/4	2	1	0,07
Saskaņotības attiecības (SA)	0,11**					1,00

* Kritēriju relatīvais svarīgums.

** Jābūt mazākajai par 0,2, ideāli – mazākajai par 0,1, pretējā gadījumā eksperta vērtējums tiek uzskatīts par nesaskaņotu jeb pretrunīgu.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Kronbergs u.c., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019.

Pēc tam, kad ir izvērtēti kritēriji, eksperti novērtē divas iespējamās pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā pret katru no kritērijiem, īstenojot to pašu pāru salīdzināšanas (eksperti salīdzina piedāvāto pieeju pāri attiecībā pret katru kritēriju) algoritmu, kas tika iepriekš parādīts saistībā ar pašu kritēriju relatīvā svarīguma noteikšanu.

Hierarhiju analizēs noslēgumā tiek aprēķinātas globāla prioritātes vektora koordinātes, kas dod iespēju, izanalizējot visus iegūtos no ekspertiem primārus datus, skaitliski novērtēt katru iespējamo pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai. Hierarhiju analīzes galvenais un gala rezultāts ir apkopota tabula ar izvērtēto kritēriju un pieeju (attiecībā uz katru kritēriju) prioritātes vektoru koordinātēm, t.i., viņu relatīvo svarīgumu, un novērtēto pieeju kopējām prioritātēm (skat. 6. tabulu).

**Prioritātes vektoru koordināšu apkopojums un kopējo prioritāšu aprēķins
hierarhiju analizē, darba tabulas piemērs vienam ekspertam**

Prioritātes vektora koordinātes* (kritēriju relatīvais svarīgums)	Pieeju novērtēšanas kritēriji:					Prioritātes vektora koordināšu summa
	ekonomika**	ekolo- ģija	sociālā sfēra	kultūra	politika	
	0,50	0,23	0,10	0,10	0,07	
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai**						Kopējās prioritātes
Vadība caur darbavietu pieviltību	0,37	0,28	0,59	0,46	0,82	0,41***
Tiešā vadība	0,63	0,72	0,41	0,54	0,18	0,59
Summa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

* Tiek ņemtas no 5. tabulas.

** Tiek ņemtas no 4. attēla.

*** Tiek aprēķināts, summējot reizinājumus $0,37 \cdot 0,50$, $0,28 \cdot 0,23$, $0,59 \cdot 0,10$, $0,46 \cdot 0,10$ un $0,82 \cdot 0,07$.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Kronbergs u.c., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019.

Tālāk, aprēķinot aritmētisko vidējo no visu septiņu ekspertu darba rezultātiem, autors zinātniski pamatoti secinās, kāda no pieejām ekspertu skatījumā ir optimāla (t.i., iegūst lielāku globāla prioritātes vektora koordinātes skaitlisko vērtību, ņemot vērā visus piecus kritērijus) Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

2. DARBINIEKU PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA UN TĀS ILGTSPĒJĪGA VADĪBA PASAULĒ, EIROPAS SAVIENĪBĀ UN LATVIJĀ

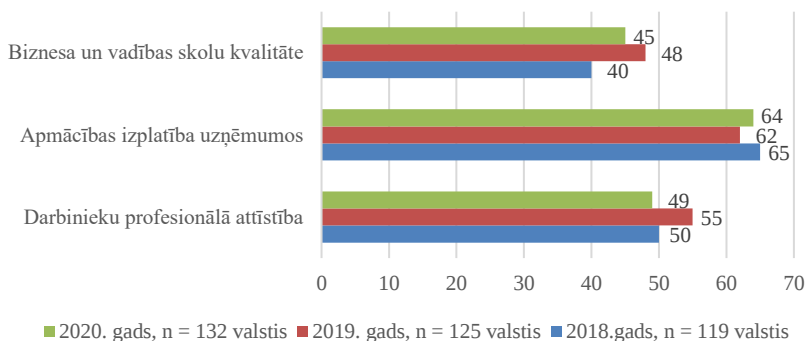
Šīs daļas galvenais uzdevums ir kopējās situācijas analīze ar darbinieku profesionālo attīstību (kas ir fons Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai, jo robežsargi arī ir darbinieki) un tās ilgtspējīgu vadību pasaulē, Eiropas Savienībā un Latvijā. Pirmajā nodaļā tiek pētīta darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā, t.sk. Latvijas vieta pasaules un ES valstu vidū pēc mūžizglītības un tās komponenta – darbinieku profesionālās attīstības. Otrajā nodaļā tiek analizēta Ilgtspējas indeksa kā vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā.

2.1. Darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā

Šīs nodaļas ietvaros tiks analizēta darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā, īpašu uzmanību pievēršot situācijai Latvijā uz pasaules un Eiropas Savienības valstu fona un atbildot uz pētniecisko jautājumu: vai Latviju varētu nosaukt par sabiedrību, kas mācās? Metodoloģiski šī izpēte balstās uz darbinieku profesionālās attīstības konceptuālo izpratni kā mūžizglītības sastāvdaļu (skat. 1.1. nodaļu), kura ir īpaši vērtīgā zināšanu ekonomikas apstākļos.

5. attēls

Latvijas vieta pasaules valstu vidū pēc mūžizglītības komponentiem, rangs, 2018.g.–2020.g



Avots: autora izveidots pēc datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020.

Izvērtējot trīs mūžizglītības komponentus (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017), Latvija ieņem stabilu vidēju pozīciju pasaules valstu vidū. Visvājākie Latvijas rādītāji ir mūžizglītības komponenta “Apmācības izplatība uzņēmumos”: 65. vieta pasaulē 2018. gadā, 62. vieta 2019. gadā un 64. vieta 2020. gadā. Vislabākie Latvijas rādītāji pasaules valstu vidū ir komponentā “Biznesa un vadības skolu kvalitāte”, savukārt komponentā “Darbinieku profesionālā attīstība” Latvijas rādītāji ir vidēji, pie tam šiem rādītājiem ir tendence uzlaboties: ja 2018. gadā šajā jomā Latvija ierindojās 50. vietā starp 119 pasaules valstīm, tad 2020. gadā – jau 49. vietā starp 132 pasaules valstīm (skat. 5. attēlu).

Ja darbinieku profesionālās attīstības jomā Latvija pasaules valstu vidū ieņem aptuveni vidēju pozīciju (precīzāk, mazliet augstāku par vidēju), tad ES valstu vidū Latvija pastāvīgi ieņem pozīciju, zemāku par vidēju: 17. vieta 2018. gadā, 19. vieta 2019. gadā un 2020. gadā atkal 17. vieta 27 atlikušo ES valstu vidū (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020). Savukārt vislabākā situācija darbinieku profesionālās attīstības ziņā vērojama Rietumeiropas un Ziemeļeiropas valstīs – Zviedrijā, Luksemburgā, Nīderlandē, Somijā.

Tādējādi empīriskie dati liecina, ka Latviju nevar uzskatīt par “sabiedrību, kas mācās”, īpaši salīdzinājumā ar citām ES valstīm. Rodas jautājums, kāpēc tā notiek situācijā, kad Latvijā gan politiskajā, gan sabiedrības līmenī (Zobena, 2007; Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2021) tiek uzsvērts cilvēku zināšanu un iemaņu pastāvīgas pilnveides nozīmīgums?

Iespējamā atbilde (kam nepieciešama empīriskā pārbaude) uz jautājumu par to, kāpēc Latvija līdz šim brīdim nav uzskatāma par “sabiedrību, kas mācās”, vārētu būt pieņēmums, ka darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā realitātē nav pārāk nozīmīga un tādējādi nepiesaista nedz pašu darbinieku, nedz viņu darba devēju uzmanību.

Empīriskās informācijas avots šī pieņēmuma pārbaudei ir 2018.g.–2020.g. dati no pārskata par Globālās talantu konkurētspējas indeksu (GTKI) vairāk nekā 100 pasaules valstīs (ieskaitot visas ES valstis) (Business School for the World (INSEAD) et al. 2018, 2019, 2020). Autors izmanto mūžizglītības un tās komponenta – darbinieku profesionālās attīstības – rādītājus kā instrumentu darbinieku profesionālās attīstības empīriskajai novērtēšanai mūsdienu pasaules valstīs 3 gadu laika periodā. Savukārt, lai veiktu mūsdienu pasaules valstu ekonomiskās veikspējas empīrisko izpēti, autors, tāpat kā virkne citu pētnieku, izmanto iekšzemes kopproduktu (IKP) uz vienu iedzīvotāju (Porter, 2003; Stankevičs, 2014; Stankevičs et al., 2014; New Zealand Institute of Economic Research (NZIER), 2014; Boronenko et al., 2014; Kondratiuk-Nierodzinska, 2016; Селиванова-Фёдорова и др., 2021), kā arī valstu piederību konkrētai ienākumu grupai.

Empīriskajā izpētē tika izmantotas dažas metodes pēc iespējas stabilāku rezultātu iegūšanas nolūkos: korelācijas analīze, regresijas analīze, vidējo rādītāju salīdzināšana un diskriminantu analīze.

**Korelācija starp IKP uz 1 iedzīvotāju (pēc pirktspējas paritātes, PPP)
un mūžizglītību / darbinieku profesionālo attīstību pasaules valstīs,
2018.g.–2020.g.**

Mainīgie	2018. gads, n = 119 valstis		2019. gads, n = 125 valstis		2020. gads, n = 132 valstis	
	Pīrsona korelā- cijas koefi- cients	Statistiskais nozīmī- gums, p-vērtība	Pīrsona korelā- cijas koefi- cients	Statistiskais nozīmī- gums, p-vērtība	Pīrsona korelā- cijas koefi- cients	Statistiskais nozīmī- gums, p-vērtība
Formālā izglītība	0,549**	0,000	0,576**	0,000	0,618**	0,000
Piekļuve izaugsmes iespējām	0,673**	0,000	0,715**	0,000	0,690**	0,000
Mūžizglītība:	0,706**	0,000	0,705**	0,000	0,714**	0,000
- biznesa un vadības skolu kvalitāte	0,634**	0,000	0,612**	0,000	0,630**	0,000
- apmācību izplatība uzņēmumos	0,246*	0,018	0,211*	0,046	0,201*	0,049
- darbinieku profesionālā attīstība	0,692**	0,000	0,706**	0,000	0,700**	0,000

* Korelācija ir nozīmīga 0,05 līmenī (divpusējs tests).

** Korelācija ir nozīmīga 0,01 līmenī (divpusējs tests).

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020, izmantojot korelācijas analīzes metodi.

Kā liecina 7. tabulas dati, mūžizglītība kopumā un īpaši tās komponents “Darbinieku profesionālā attīstība” diezgan cieši un statistiski nozīmīgi (un triju gadu laikā – stabili) korelē ar mūsdienu pasaules valstu ekonomiskās veiktspējas rādītāju – IKP uz vienu iedzīvotāju. Pie tam pasaules valstu ekonomiskā veiktspēja stabili ir ciešāk saistīta ar mūžizglītības stāvokli tajās, nekā ar formālās izglītības sistēmas stāvokli.

Lai precizētu sakarību virzienu (t.i., lai noteiktu, kas ir iemesls un kas ir sekas) starp mūžizglītību / darbinieku profesionālo attīstību un mūsdienu pasaules valstu ekonomisko veiktspēju, autors veica regresijas analīzi, ar kuras palīdzību empīriski tiks pārbaudīts pieņēmums, ka mūžizglītība un darbinieku profesionālā attīstība ir faktori, bet valsts ekonomiskā veiktspēja – rezultāts.

**Regresijas vienādojuma parametri,
kur pasaules valstu IKP uz 1 iedzīvotāju (PPP) ir rezultatīvais mainīgais,
bet mūžizglītība / darbinieku profesionālā attīstība ir faktorālie mainīgie,
2018.g.–2020.g.**

Mainīgie	2018. gads, n = 119 valstis		2019. gads, n = 125 valstis		2020. gads, n = 132 valstis	
	Beta-koefic. regresijas vienādojumā	Statistiskais nozīmī- gums, p-vērtība	Beta-koefic. regresijas vienādo- jumā	Statistiskais nozīmī- gums, p-vērtība	Beta-koefic. regresijas vienādo- jumā	Statistiskais nozīmī- gums, p-vērtība
Formālā izglītība	108,230	0,348	145,178	0,192	254,686	0,034
Pieklūve izaugsmes iespējām	264,167	0,144	460,069	0,006	348,420	0,054
Mūžizglītība:	520,883	0,001	359,744	0,022	508,542	0,002
- biznesa un vadības skolu kvalitāte	202,118	0,010	68,677	0,387	20,301	0,832
- apmācību izplatība uzņēmumos	69,471	0,110	74,636	0,101	79,059	0,098
- darbinieku profesionālā attīstība	189,295	0,015	275,874	0,001	350,709	0,000

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020, izmantojot regresijas analīzes metodi.

Regresiju analīzes apkopoti rezultāti, kas ir parādīti 8. tabulā, apstiprina augstākminēto autora pieņēmumu. Pie tam mūžizglītība ir vienīgais no trijiem GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponentiem, kas triju gadu garumā statistiski nozīmīgi palielināja valstu ekonomisko veiktspēju. Savukārt darbinieku profesionālā attīstība ir vienīgais mūžizglītības komponents, kas triju gadu garumā statistiski nozīmīgi palielināja valstu ekonomisko veiktspēju mūsdienu pasaulē. Tādējādi, var uzskatīt, ka mūžizglītība ir statistiski nozīmīgs mūsdienu pasaules valstu ekonomiskās veiktspējas faktors, tieši pateicoties savam komponentam “Darbinieku profesionālā attīstība”.

Nākamajās divās tabulās parādīti mūžizglītības stāvokļa (skat. 9. tabulu) un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa (skat. 10. tabulu) vidējo rādītāju multiplās salīdzināšanas rezultāti četrās pasaules valstu grupās pēc iedzīvotāju ienākumiem ar mērķi noskaidrot, vai pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības starp mūžizglītības stāvokļa un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa vidējiem rādītājiem pasaules valstu grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni.

**Mūžizglītības stāvokļa multiplā salīdzināšana
starp valstu grupām ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni,
vidējo rādītāju starpības statistiskais nozīmīgums (p-vērtība)**

Val- stu gru- pas	2018. gads, n = 119 valstis				2019. gads, n = 125 valstis				2020. gads, n = 132 valstis			
	Pasaules valstu grupas pēc iedzīvotāju ienākumu līmeņa*											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00
2	0,00	-	0,10	0,04	0,00	-	0,22	0,01	0,00	-	0,36	0,01
3	0,00	0,10	-	0,47	0,00	0,22	-	0,14	0,00	0,36	-	0,05
4	0,00	0,04	0,47	-	0,00	0,01	0,14	-	0,00	0,01	0,05	-

* 1 – ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem;

2 – ar augsti vidējiem iedzīvotāju ienākumiem;

3 – ar zemi vidējiem iedzīvotāju ienākumiem;

4 – ar zemiem iedzīvotāju ienākumiem.

**Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa multiplā salīdzināšana
starp valstu grupām ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni,
vidējo rādītāju starpības statistiskais nozīmīgums (p-vērtība)**

Val- stu gru- pas	2018. gads, n = 119 valstis				2019. gads, n = 125 valstis				2020. gads, n = 132 valstis			
	Pasaules valstu grupas pēc iedzīvotāju ienākumu līmeņa*											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00
2	0,00	-	0,31	0,19	0,00	-	0,46	0,07	0,00	-	0,56	0,01
3	0,00	0,31	-	0,60	0,00	0,46	-	0,25	0,00	0,56	-	0,04
4	0,00	0,19	0,60	-	0,00	0,07	0,25	-	0,00	0,01	0,04	-

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020, izmantojot multiplās salīdzināšanas metodi ar ANOVA testu.

9. un 10. tabulās parādītie mūžizglītības stāvokļa un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa vidējo rādītāju multiplās salīdzināšanas rezultāti četrās pasaules valstu grupās pēc iedzīvotāju ienākumu līmeņa liecina par to, ka statistiski nozīmīgas mūžizglītības stāvokļa un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa atšķirības stabili vērojamas starp valstīm ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem (1. grupa) un valstīm ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem (2., 3. un 4. grupa kopā). Dažreiz var novērot statistiski nozīmīgu atšķirību (biežāk gan tā ir praktiski tuvāka nenozīmīgai, kad p -vērtība ir ļoti tuva 0.05) starp 2. un 4. vai arī starp 3. un 4. grupu, bet tas nemaina kopējo noturīgo un pietiekami skaidro ainu: mūsdienu pasaules valstis ar augstākiem iedzīvotāju ienākumiem stipri atšķiras no valstīm ar zemākiem iedzīvotāju ienākumiem tieši ar to, ka pirmo grupu pārsvarā veido “sabiedrības, kas mācās”, t.i., sabiedrības ar samērā labu mūžizglītības stāvokli un augstu darbinieku profesionālās attīstības līmeni.

Savukārt Latvijas rādītāji mūžizglītībā ir tuvāki valstīm ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem, lai gan saskaņā ar Pasaules biznesa skolas metodoloģiju Latvija tiek pieskaitīta to valstu grupai, kurās ir augsti iedzīvotāju ienākumi (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020). Autors uzskata, ka tas ir sava veida “uzticības kredīts” no starptautisko organizāciju puses, kuram Latvija ne vienmēr atbilst – piemēram, mūžizglītības un darbinieku profesionālās attīstības jomā.

Ceturtnā un pēdējā – diskriminantu analīzes metode – ļauj apstiprināt rezultātus, kas iegūti, salīdzinot vidējos rādītājus, un noskaidrot, vai mūžizglītība un darbinieku profesionālā attīstība ir “diskriminējošie” mainīgie, pēc kuriem ar zināmu precizitāti var noteikt, kurā valstu grupā ietilps viena vai otra valsts – vai tā būs valstu grupa ar augstiem vai ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem.

Pirmie divi diskriminantu analīzes rezultāti ir testa rezultāti un norāda uz iespēju veikt diskriminantu analīzi kā tādu attiecībā uz šo konkrēto valstu izlasi. Kanoniskās korelācijas koeficienti starp diskriminantu funkcijas aprēķinātajām vērtībām un faktisko piederību grupai ir apmierinoši (Sweet, Grace-Martin, 2012). Tests, kas tika veikts pēc Vilksa lambda kritērijiem, lai noteiktu, vai diskriminantu funkcijas vidējie lielumi ievērojami atšķiras savā starpā abās valstu grupās – ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem un ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem, – uzrādīja ļoti augstu statistisko nozīmīgumu ($p < 0,001$).

Galvenais diskriminantu analīzes rezultāts (kura dēļ tā arī tiek veikta) ir vidējais prognozes precizitātes līmenis attiecībā uz katru potenciāli “diskriminējošo” mainīgo. Attiecībā uz mūžizglītību 67,4% gadījumu 2018. gadā, 65,3% gadījumu 2019. gadā un 79,2% gadījumu 2020. gadā tika precīzi prognozēts, ka valstis ietilps grupā ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem, bet 82,2% gadījumu 2018. gadā, 84,2% gadījumu 2019. gadā un 89,3% gadījumu 2020. gadā tika precīzi prognozēts, ka valstis ietilps grupā ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem. Tādējādi, pamatojoties uz mūžizglītības stāvokļa rādītāju, ir vieglāk prognozēt valsts iekļaušanu grupā ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem, nekā grupā ar

augstiem iedzīvotāju ienākumiem. Citiem vārdiem sakot, ja valstī ir augsts mūžizglītības stāvokļa rādītājs, tā, visticamāk, neietilps valstu grupā ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem, bet turklāt nav acīmredzami, ka tā ietilps valstu grupā ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem. Attiecībā uz mūžizglītību precīzi klasificēto sākotnēji sagrupēto gadījumu kopējais līmenis ir samērā augsts (Sweet, Grace-Martin, 2012) un pastāvīgi palielinās, proti, 76,5% 2018. gadā, 76,8% 2019. gadā, 85,6% 2020. gadā. Tas nozīmē, ka vairāk nekā 85% gadījumu 2020. gadā ir iespējams noskaidrot, vai valstij ir augsti vai vidēji / zemi iedzīvotāju ienākumi, pamatojoties uz mūžizglītības stāvokļa rādītāju tajā valstī.

Kas attiecas uz mūžizglītības komponentu “Darbinieku profesionālā attīstība”, situācija ir līdzīga mūžizglītībai kopumā (skat. 11. tabulu).

11. tabula

Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa “diskriminējošā” kapacitāte pasaules valstu sadalīšanai grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, 2018.g.–2020.g.

Mainīgie	2018. gads, n = 119 valstis	2019. gads, n = 125 valstis	2020. gads, n = 132 valstis
Kanoniskā korelācija*	0,603	0,612	0,621
Vilksa lambda kritērijs**	0,000	0,000	0,000
Precīzi klasificētu sākotnēji sagrupēto gadījumu līmenis, %			
Valstis ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem	67,9	66,3	77,1
Valstis ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem	80,8	82,9	83,3
Kopā	75,6	76,0	81,1

* Korelācijas koeficients starp diskriminantu funkcijas aprēķinātajām vērtībām un faktisko piederību grupai.

** Tests diskriminantu funkcijas vidējo rādītāju statistiski nozīmīgas starpgrupu atšķirības noteikšanai.

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020, izmantojot diskriminantu analīzes metodi.

Ja valstī ir samērā augsts darbinieku profesionālās attīstības līmenis, tad, visticamāk, tā neiekļūs valstu grupā ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem, tomēr, tāpat kā situācijā ar mūžizglītību, nevaram būt droši, ka tā noteikti iekļūs valstu grupā ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem. Visticamāk, mūžizglītības un darbinieku profesionālās attīstības rādītāju varbūtības, kā arī IKP uz vienu

iedzīvotāju varbūtības ir normāli sadalītas pasaules valstu vidū, kas ir raksturīgi visu fizisko un sociāli ekonomisko rādītāju varbūtībām (Селиванова-Фёдорова и др., 2018; Комарова и др., 2019), un, saskaņā ar šo sadalījumu, Latvija atrodas augsto ienākumu valstu grupas “astē”.

Tādējādi, izmantojot četras datu analīzes kvantitatīvās metodes, autoram izdevās pierādīt darbinieku profesionālās attīstības statistiski nozīmīgu veicinošo lomu mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā, kas dod zinātnisku pamatu ilgtspējīgas vadības uzdevumus praktiskai risināšanai ar to instrumentu palīdzību, kas attēloti shēmā par darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālo izpratni ekonomiskās paradigmas ietvaros (skat. 2. attēlu 1.2. nodaļā): 1) pašu darbinieku ieguldījums; 2) privātā sektora uzņēmumu ieguldījums; 3) publiskā sektora institūciju un organizāciju ieguldījums; 4) starptautisko fondu un organizāciju ieguldījums.

2.2. Ilgtspējas indeksa kā ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā

Ilgtspējas indekss ir stratēģisks ilgtspējīgas vadības instruments, kura pamatā ir starptautiski atzīta metodoloģija. Tas palīdz Latvijas uzņēmumiem diagnosticēt savas darbības ilgtspēju un korporatīvās atbildības līmeni. Vienlaikus tas sabiedrībai, valsts un nevalstiskajām organizācijām sniedz objektīvus kritērijus, lai uzslavētu un atbalstītu tādus uzņēmumus, kuri palīdz stiprināt Latvijas ekonomiku ilgtermiņā (Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR), 2022a).

Ilgtspējas indekss tika izveidots Latvijā 2011. gadā, balstoties uz 2010. gada realizētā pilotprojekta rezultātiem (Avena u.c., 2011). 12. tabulā tiek apkopota Ilgtspējas indeksa struktūra un tā sastāvdaļu svēršanas principi. Pēc autora domām, Ilgtspējas indeksa struktūra kopumā atbilst ilgtspējīgas vadības piecām dimensijām, proti, tirgus attiecības atbilst ekonomiskajai dimensijai, sabiedrība – sociālajai dimensijai, vide – ekoloģiskajai dimensijai, bet stratēģija un darba vide – kultūras un politiskajai dimensijai. Līdz ar to, autoraprāt, Ilgtspējas indekss ir konceptuāli pieņemams par ilgtspējīgas vadības monitoringa instrumentu.

Ilgtspējas indeksa struktūra un tā sastāvdaļu svēršanas principi

Ilgtspējas indeksa komponenti	Ilgtspējas indeksa komponentu īpatsvars kopējā vērtējumā	Katra komponenta vērtējumu ietekmē:
Stratēģija	15%	30% – vadība (principi, dokumenti, politikas, mērķi, u.tml.) 25% – integrācija (lēmumu pieņemšana, atbildīgie, apmācība, ietekmes pušu iesaiste, ziņošana) 40% – faktiskais sniegums un ietekmes vērtēšana 5% – atzinība, sertifikāti u.tml.
Tirgus attiecības	20%	
Sabiedrība	15%	
Vide	25%	
Darba vide	25%	

Avots: autora izveidota tabula, pamatojoties uz Avena u.c., 2011.

Pēc Latvijas uzņēmumu un organizāciju Ilgtspējas indeksa novērtēšanas kampaņas organizatoru atzinumiem, “ilgtspēja ir organizāciju dzīvesveids, kam ir ļoti nozīmīga ietekme gan uz to izaugsmi, gan sabiedrību, gan arī valsti un pasaules attīstību kopumā. Tāpēc, ņemot vērā, ka labas tradīcijas ir jāturpina un veselīga konkurence veicina progresu, atbildīgākajām un drosmīgākajām organizācijām no visas Latvijas bija iespēja piedalīties Ilgtspējas indeksā un pārliecināties, cik veiksmīgi izvēlēts ir to kurss ceļā uz ilgtspējas augstākajām virsotnēm” (Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR), 2022b).

2022. gada novērtējuma rezultāti liecina, ka virkne Ilgtspējas indeksa dalībnieku ceļā uz ilgtspēju ir izvēlējušies īsto maršrutu, jo daudziem ilggadējiem dalībniekiem izdevās būtiski uzlabot savu sniegumu. Tāpat 2022. gadā pirmo reizi šī novērtējuma vēsturē tika godināti augstākās jeb DIMANTA kategorijas laureāti. Kritērijus, kas nepieciešami šīs balvas iegūšanai, spēja izpildīt četri Latvijas uzņēmumi – “Latvenergo”, “RIMI Latvija”, “SEB banka” un “Swedbank” (Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR), 2022b).

Kaut gan Ilgtspējas indeksa dalībnieki pārsvarā ir komerciālie uzņēmumi, autors uzskata, ka arī budžeta organizācijas – piemēram, Latvijas Valsts robežsardze vai Daugavpils Universitāte, – var piedalīties tajā un līdz ar to palielināt savu konkurētspēju un ilgtspēju.

3. LATVIJAS ROBEŽSARGU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS UN TĀS ILGTSPĒJĪGAS VADĪBAS EMPĪRISKĀ NOVĒRTĒŠANA

Šīs daļas galvenais uzdevums ir empīriski novērtēt Latvijas robežsargu profesionālo attīstību un tās ilgtspējīgu vadību, balstoties uz 1. daļā izstrādāto teorētisko un metodoloģisko pamatojumu. Pirmajā nodaļā tiks analizēta Latvijas VRS darba vide, kas veido Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības kontekstu. Otrajā nodaļā tiks novērtēts Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis saistībā ar darbavietu pievilcību. Trešajā nodaļā tiks noteikta optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

3.1. Latvijas Valsts robežsardzes darba vides analīze

Latvijas VRS darba vide tiek analizēta, izmantojot 1.3.1. sadaļā aprakstīto metodiku. Šī metodika balstās uz ilgtspējīgas vadības piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*): ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko (skat. 1.2. nodaļu), kas veido darba vidi determinējošus ārējos un iekšējos faktorus (skat. 3. attēlu 1.3.1. sadaļā). Ārējo un iekšējo faktoru vienlaicīgas un sistēmiskās ietekmes (katras dimensijas ietvaros) rezultātā rodas Latvijas VRS darba vides stiprās un vājās puses, kā arī iespējas tās attīstībai un draudi.

Latvijas VRS darba vides izpētes rezultātu apspriešana notika darba semināros autora izvēlēto ekspertu (skat. 2. tabulu 1.3.1. sadaļā) vidū. Piesaistītie eksperti apkopoja Latvijas VRS darba vides kā robežsargu profesionālās attīstības un tās ilgtspējīgas vadības konteksta aprakstu, pielietojot SVID analīzes metodi (kas ietilpst autora izstrādātajā metodoloģijā – skat. 1.3. nodaļu).

Apkopojot Latvijas VRS darba vides SVID analīzes rezultātus piecās dimensijās – ekonomiskajā, sociālajā, ekoloģiskajā, kultūras un politiskajā (skat. 13. tabulu), – autors var apgalvot, ka Latvijas VRS darba vidi nevar viennozīmīgi raksturot kā robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai labvēlīgu kontekstu, jo vienlaikus ar robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību stimulējošiem faktoriem (piemēram, darba kultūras vērtību relatīva vienlīdzība robežsargu profesionālajās un teritoriālajās grupās vai robežsargu apmācības pasākumi ekoloģiski drošam darbam ar jaunajām robežsardzē izmantojamām tehnoloģijām) pastāv arī tie Latvijas VRS darba vides faktori, kuri traucē robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai – piemēram, cilvēkresursu nepietiekamība un no tās izrietošās sekas darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai vai robežsardzes personāla novecošana, kā arī robežu tehnoloģizācija, kas veido jaunus izaicinājumus Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai.

**Latvijas VRS darba vides SVID analīze piecās dimensijās:
ekonomiskajā, sociālajā, ekoloģiskajā, kultūras un politiskajā**

Stiprās puses (S)	Vājas puses (V)
Latvijas valsts robežas (jo īpaši ES ārējās robežas) moderna tehniskā infrastruktūra un tehnoloģiskais aprīkojums Latvijas VRS personāla ar augstāko izglītību īpatsvara uzturēšana pietiekoši augstā līmenī Robežsargu apmācības pasākumi ekoloģiski drošam darbam ar jaunajām robežsardzē izmantojamām tehnoloģijām Darba kultūras vērtību relatīva vienlīdzība robežsargu profesionālajās (virsnieki / instruktori) un teritoriālajās grupās Latvija ir bijusi solidāra un aktīva robežas aizsardzības operācijās citās Eiropas valstīs, līdz ar to krīzes situācijā arī Latvija var rēķināties ar solidaritāti	Likumā apstiprināto izdevumu Latvijas VRS darbībai (arī kapitālieguldījumiem) nepietiekamais faktiskās apgūšanas līmenis Cilvēkresursu nepietiekamība – pēdējo trīs gadu laikā vairāk cilvēku ir atlaisti nekā pieņemti darbā Nepietiekama robežsargu kapacitāte strādāt ar tehnoloģiskajām iekārtām tā, lai minimizētu ekoloģiskus riskus gan apkārtējai videi, gan pašu psiholoģiskajai labsajūtai Zema “institucionālā uzmanība” pret robežsargu starpkultūru kompetenci un tās attīstīšanu Tehnoloģiskās zināšanas sniedz tehnoloģiju izstrādātājiem un citiem ekspertiem diskursīvu hegemoniju pār robežu pārvaldību un piešķir viņiem politikas veidotāju pilnvaras
Iespējas (I)	Draudi (D)
Materiāli tehniskie un cilvēkresursi, kas ir pieejami Latvijas VRS no Eiropas Robežu un krasta apsardzes aģentūras <i>Frontex</i> un palīdz ES dalībvalstīm un Šengenas asociētajām valstīm aizsargāt ES ārējās robežas ES robežu uzraudzības sociāli tehniskās vides tehnoloģizācija, kas varētu palīdzēt cilvēkresursu deficīta apstākļos Robežu tehnoloģizācijas priekšrocību izmantošana pierobežas apkārtējās vides efektīvai monitorēšanai Robežsargu darba kultūras vērā ņemšana; dalība starptautiskajās pasākumos ar mērķi paaugstināt starpkultūru kompetenci Darbība atbilstoši kopējam Eiropas Savienības tiesiskajam regulējumam Eiropas integrētās robežu pārvaldības stratēģijas ietvaros	Latvijas VRS darbības finansējuma nepietiekamība saistībā ar inflāciju (kara dēļ) un robežsargu paaugstināto noslodzi (ārkārtējās situācijas pierobežas dēļ) uz Baltkrievijas un Krievijas robežsargu nopietnās bruņošanas fona Latvijas VRS personāla novecošana, kā arī robežu “dronizācija”, kas veido jaunus izaicinājumus Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai Modernu tehnisko iekārtu aktīvā izmantošana, kas varētu būt nelabvēlīga apkārtējai videi un cilvēku ekoloģijai Kultūrvides augoša sarežģītība valsts robežās starptautiskās migrācijas plūsmas palielināšanas dēļ Aktīvi mēģinājumi nelikumīgi šķērsot Latvijas valsts robežu no Baltkrievijas un Krievijas Federācijas teritorijas puses, militārie draudi

Avots: autora izveidota tabula, pamatojoties uz 2. tabulā nosaukto ekspertu vērtējumiem.

3.2. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšana saistībā ar darbavietu pievilcību

Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšana saistībā ar darbavietu pievilcību tiek īstenota, izmantojot 1.3.2. sadaļā aprakstīto metodiku. Primāro empīrisko datu iegūšanas metode ir Latvijas robežsargu socioloģiskā aptauja, ko autors veica 2022. gada maijā VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē. Atbilstoši novērtēšanas metodikai, Latvijas robežsargu aptaujas anketa sastāv no divām daļām: kompetenču novērtēšanas kontrolsaraksta un darbavietas pievilcības faktoru novērtēšanas daļas, kurai seko jautājumi par respondentu sociāli demogrāfiskajiem un profesionālajiem raksturlielumiem.

VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē kopumā tika aptaujāti 182 no 2134 Latvijas VRS dienējošajām amatpersonām (virsniekiem un instruktoriem) jeb 8,5% no Latvijas robežsargu ģenerālkopas (Latvijas Valsts robežsardze, 2022b). VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē dienējošo robežsargu aptaujas rezultāti ir pietiekami reprezentatīvi Latvijas VRS kopumā, jo relatīvā izlases kļūda nekur nepārsniedz 3% (Bāliņa, Krastiņš, 2002). Respondentu kopizlasi veido VRS Ludzas pārvaldē dienējošie robežsargi (102 cilv. jeb 56,0%) un VRS Daugavpils pārvaldē dienējošie robežsargi (80 cilv. jeb 44,0%).

Autors analizē Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (šajā pētījumā empīriski interpretēta kā kopkompetence) pašvērtējumus, kā arī salīdzina aptaujāto Latvijas robežsargu apakšizlases VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē attiecībā uz robežsargu kopkompetenci un tās sastāvdaļām (darbinieku profesionālās attīstības līmeņa mērīšanas instrumenta – vispārīgā kompetences modeļa – sastāvdaļas un to aprakstu skat. 3. tabulā 1.3.2. sadaļā).

Kopumā aptaujāto Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis (=kopkompetence) vidēji tiek vērtējams gandrīz ar 4 ballēm pēc 5 ballju skalas, kas ir pietiekoši augsti. Pie tam, respondentu atsevišķu kompetenču pašvērtējumu atšķirības VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē praktiski visur (izņemot problēmu risināšanas kompetenci) nav statistiski nozīmīgas, un arī profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) pašvērtējumu – 3,91 VRS Ludzas pārvaldē un 3,97 VRS Daugavpils pārvaldē (pēc skalas no 1 līdz 5 ballēm) – atšķirības nav statistiski nozīmīgas (p -vērtība = 0,418).

Tālāk autors analizē Latvijas robežsargu darbavietu pievilcības vērtējumus, kā arī salīdzinā aptaujāto Latvijas robežsargu VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlases attiecībā uz darbavietu pievilcību un tās faktoriem (to aprakstu skat. 4. tabulā 1.3.2. sadaļā). Kopumā Latvijas robežsargu gaidas attiecībā uz viņu darbavietu sakrīt ar to, ko Latvijas VRS, kā darba devējs, var viņiem piedāvāt (jo starpība starp faktora svarīgumu, izvēloties darbavietu, un tā [faktora] iespējamību pašreizējā darbavietā nekur nav lielāka par 1 balli), kaut gan gandrīz visu darbavietu pievilcības faktoru ziņā (izņemot atbildību) aptaujātie Latvijas robežsargi gaida nedaudz vairāk, nekā ir iespējams viņu pašreizējā darbavietā. Jo

Īpaši tas attiecas uz tādiem faktoriem, kā vieta, elastīgums un darba atbilstība, attiecībā uz kuriem ir vislielākā starpība starp robežsargu gaidām un situāciju viņu pašreizējā darbavietā. Autors uzskata šo starpību starp darbinieku gaidām un reālo situāciju vietas, elastīguma un darba atbilstības ziņā par zināmā mērā objektīvu, ko nosaka robežsardzes darbības specifika (piemēram, valsts robeža atrodas tur, kur atrodas, un to nevar pārnest tuvāk darbinieku dzīvesvietām, veikalumiem utt.).

Aptaujāto Latvijas robežsargu skatījumā darbavietas kopējo pievilcību Latvijas VRS vislielākā mērā veido tādi faktori, kā drošība, attiecības un atzinība, bet vismazākā mērā – elastīgums, atbildība un inovācijas. Autors uzskata, ka pirmos trīs faktorus var attiecināt pie stabilitātes vērtībām, bet pēdējos divus (atbildību un inovācijas) – pie attīstības vērtībām. Tad var secināt, ka robežsargu skatījumā darbavietā Latvijas VRS – tas ir, pirmkārt, stabilitāte, ko viņi gaida no darbavietas un ko saņem Latvijas VRS. Būtu jāatzīmē, ka mācīšanās, kā darbavietu pievilcības faktors (kas ir īpaši interesants šī promocijas darba tēmas kontekstā), ieņem vidējo pozīciju darbavietu pievilcības faktoru hierarhijā Latvijas VRS.

Kas attiecas uz atšķirībām starp VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlasēm, četri no desmit darbavietu pievilcības faktoriem – drošība, vieta, atbildība un inovācijas – augstāk novērtēti VRS Daugavpils pārvaldē, bet seši faktori – attiecības, atzinība, darba atbilstība, mācīšanās, ieguldījums un elastīgums – VRS Ludzas pārvaldē. Taja pat laikā, darbavietu pievilcības faktoru vērtējumu atšķirības VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē praktiski visur (izņemot drošības faktoru) nav statistiski nozīmīgas, un arī darbavietas kopējās pievilcības vērtējumu – 14,8 VRS Ludzas pārvaldē un 15,0 VRS Daugavpils pārvaldē (pēc skalas no 1 līdz 25 ballēm) – atšķirības nav statistiski nozīmīgas (p -vērtība = 0,712).

Pamatojoties gan uz aptaujāto Latvijas robežsargu VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlasu salīdzinājumu pēc sociāli demogrāfiskajiem un profesionālajiem rādītājiem, gan uz viņu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) pašvērtējumu un darbavietu pievilcības kopvērtējumu salīdzināšanas rezultātiem, turpmākajā empīriskajā analīzē pētījuma hipotēzes pierādīšanai autors nedala aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasi ($n = 182$ cilvēki) uz VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlasēm, kaut gan mainīgais “teritoriālā struktūrvienība” piedalās empīriskajā analīzē, kā potenciāli determinējošais faktors, vienlaikus ar citiem faktoriem.

Pieejot tieši pie Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanas saistībā ar darbavietu pievilcību, autors balstās 1.3.2. sadaļā aprakstītajā metodikā, kas paredz galvenokārt šī pētījuma hipotēzes – darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas VRS ir darbavietu pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni, – empīrisku pārbaudi. Tā kā hipotēzes pierādīšanai ir nepieciešams noteikt tieši cēloņu-seku sakarību (darbavietu pievilcība nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni), nevis korelatīvu savstarpējo saikni starp šīm parādībām, autors izmanto regresijas analīzes metodi, kur rezultatīvais mainīgais ir Latvijas robežsargu profesionālās

attīstības līmenis, bet faktorālais mainīgais ir darbavietu pievilcība Latvijas VRS, kā arī respondentu sociāli demogrāfiskie un profesionālie raksturlielumi.

Regresijas analīzes īstenošanas (faktorālo mainīgo iekļaušanai tika izmantota soļu metode) rezultātā aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē (n = 182 cilvēki) tika izveidots šāds regresijas vienādojums:

$$y = 3,284 - 0,233 \cdot x_2 + 0,069 \cdot x_8, \quad (1.)$$

kur:

y – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis (=kopkompetence), ballēs no 1 līdz 5;

x₂ – ieņemamais amats (virsnieks / instruktors);

x₈ – darbavietas kopējā pievilcība, ballēs no 1 līdz 25.

Izslēgti (t.i., statistiskie nenozīmīgi) mainīgie:

x₁ – Latvijas VRS teritoriālā struktūrvienība (Ludzas pārvalde / Daugavpils pārvalde);

x₃ – vecums, gados;

x₄ – darba stāžs Latvijas VRS, gados;

x₅ – izglītība (augstākā, saistīta ar robežsardzi / augstākā, cita / vidējā);

x₆ – dzīvesvietas tips (lielpilsēta / mazpilsēta / lauki);

x₇ – ienākums uz vienu mājsaimniecības locekli (līdz 200 eiro / 200–400 eiro / vairāk par 400 eiro).

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas (2022. gads, n = 182 cilvēki) rezultātiem, izmantojot regresijas analīzes metodi.

Kā var redzēt 1. regresijas vienādojumā, Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni statistiski nozīmīgi nosaka viņu ieņemamais amats – instruktors vai virsnieks (virsnieka amats dod papildus 0,2 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,233, p-vērtība = 0,000) un darbavietas kopējā pievilcība (katra papildus balle darbavietas kopējās pievilcības vērtējumā dod 0,07 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,069, p-vērtība = 0,000). Savukārt tādi faktorālie mainīgie, kā vecums, izglītība, dzīvesvietas tips, ienākums uz vienu mājsaimniecības locekli, darba stāžs Latvijas VRS, Latvijas VRS teritoriālā struktūrvienība, nenosaka robežsargu profesionālās attīstības līmeni (t.i., tika izslēgti no regresijas vienādojuma, kā statistiski nenozīmīgi mainīgie). Līdz ar to varētu secināt, ka pētījuma hipotēze ir pierādīta, jo darbavietu pievilcība ir tiešām tas faktors, kas – kopā ar ieņemamo amatu – nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni.

Nākamajā regresijas analīzes posmā piedalījās vienīgi Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis, kā rezultatīvais mainīgais, un darbavietu pievilcības desmit faktori, kā faktorālie mainīgie, – ar mērķi noskaidrot, kādi konkrēti darbavietu pievilcības faktori visvairāk nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni. Rezultātā tika izveidots šāds regresijas vienādojums:

$$y = 3,199 - 0,058 * x_7 + 0,041 * x_9 + 0,037 * x_6 + 0,032 * x_{10}, \quad (2.)$$

kur:

y – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis (=kopkompetence), ballēs no 1 līdz 5;

x₇ – darbavietu pievilcības faktors: elastīgums, ballēs no 1 līdz 25;

x₉ – darbavietu pievilcības faktors: atbildība, ballēs no 1 līdz 25;

x₆ – darbavietu pievilcības faktors: darba atbilstība, ballēs no 1 līdz 25;

x₁₀ – darbavietu pievilcības faktors: inovācijas, ballēs no 1 līdz 25.

Izslēgti (t.i., statistiskie nenozīmīgi) mainīgie:

x₁ – darbavietu pievilcības faktors: drošība, ballēs no 1 līdz 25;

x₂ – darbavietu pievilcības faktors: vieta, ballēs no 1 līdz 25;

x₃ – darbavietu pievilcības faktors: attiecības, ballēs no 1 līdz 25;

x₄ – darbavietu pievilcības faktors: atzinība, ballēs no 1 līdz 25;

x₅ – darbavietu pievilcības faktors: ieguldījums, ballēs no 1 līdz 25;

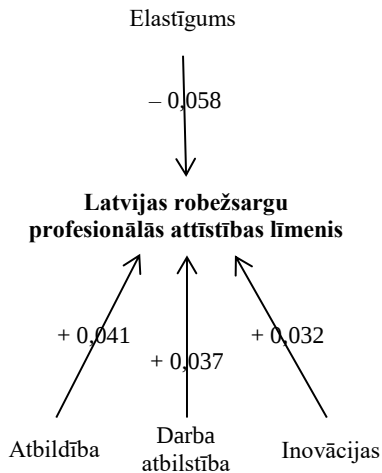
x₈ – darbavietu pievilcības faktors: mācīšanās, ballēs no 1 līdz 25.

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas (2022. gads, n = 182 cilv.) rezultātiem, izmantojot regresijas analīzes metodi.

Nākamajā attēlā 2. regresijas vienādojuma dati tiek vizualizēti labākās regresijas analīzes rezultātu uztveres nolūkos.

6. attēls

Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni (=kopkompetenci) noteicošie darbavietu pievilcības faktori, n = 182 cilv., 2022. gads



Avots: autora izveidots pēc 2. regresijas vienādojuma beta-koeficientiem.

Kā var redzēt 2. regresijas vienādojumā un 6. attēlā, Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni statistiski nozīmīgi nosaka tādi darbavietu pievilcības faktori, kā to elastīgums (katra papildus balle elastīguma vērtējumā atņem 0,06 balles no kopkompetences pašvērtējuma – beta-koeficients ir 0,058, p-vērtība = 0,000), atbildība (katra papildus balle atbildības vērtējumā dod papildus 0,04 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,041, p-vērtība = 0,000), darba atbilstība (katra papildus balle darba atbilstības vērtējumā dod papildus 0,04 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,037, p-vērtība = 0,001) un inovācijas (katra papildus balle inovāciju vērtējumā dod papildus 0,03 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,032, p-vērtība = 0,004).

Savukārt tādi darbavietu pievilcības faktori, kā drošība, vieta, attiecības, atzinība, ieguldījums, mācīšanās (kas ir īpaši interesanti šī promocijas darba tēmas kontekstā), nenosaka robežsargu profesionālās attīstības līmeni (t.i., tika izslēgti no regresijas vienādojuma, kā statistiski nenozīmīgi mainīgie). Tātad, detalizētākās regresijas analīzes rezultāti ļauj secināt, ka darba stabilitātes vērtības (piemēram, drošība, attiecības, atzinība), kā arī mācīšanās pati par sevi nenosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, bet to nosaka galvenokārt ar darbu saistīto attīstības vērtības – atbildība, darba atbilstība, inovācijas (skat. 2. regresijas vienādojumu). Problēmu veido tas, ka tieši tos darbavietu pievilcības faktorus, kuri veicina darbinieku profesionālās attīstības līmeni (proti, atbildību un inovācijas), Latvijas robežsargi vismazāk vērtē.

Tālāk autors eksperimenta veidā nomainīja vietām darbavietas kopējo pievilcību un darbinieka profesionālās attīstības līmeni regresijas analīzē, t.i., lika darbavietas kopējo pievilcību, kā rezultatīvo mainīgo, bet darbinieku profesionālo attīstību un citus faktorus – kā faktorālus mainīgos. Tas rezultātā izveidojas šāds regresijas vienādojums:

$$y = 6,002 + 2,955 * x_8 - 0,084 * x_3, \quad (3.)$$

kur:

y – darbavietas kopējā pievilcība, ballēs no 1 līdz 25;

x_8 – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis (=kopkompetence), ballēs no 1 līdz 5;

x_3 – vecums, gados.

Izslēgti (t.i., statistiskie nenozīmīgi) mainīgie:

x_1 – Latvijas VRS teritoriālā struktūrvienība (Ludzas pārvalde / Daugavpils pārvalde);

x_2 – ieņemamais amats (virsnieks / instruktors);

x_4 – darba stāžs Latvijas VRS, gados;

x_5 – izglītība (augstākā, saistīta ar robežsardzi / augstākā, cita / vidējā);

x_6 – dzīvesvietas tips (lielpilsēta / mazpilsēta / lauki);

x_7 – ienākums uz vienu mājsaimniecības locekli (līdz 200 eiro / 200–400 eiro / vairāk par 400 eiro).

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas (2022. gads, n = 182 cilvēki) rezultātiem, izmantojot regresijas analīzes metodi.

Nomainot vietām darbavietas kopējo pievilcību un darbinieka profesionālās attīstības līmeni, regresijas analīzes rezultāti parādīja, ka darbavieta pievilcību Latvijas VRS statistiski nozīmīgi nosaka, pirmkārt, pašu Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni (katra papildus balles kopkompetences pašvērtējumā dod 3 balles darbavietas kopējās pievilcības vērtējumam – beta-koeficients ir 2,955, p -vērtība = 0,000) un, otrkārt, viņu vecums (katrs papildus vecumgads atņem 0,08 balles no darbavietas kopējās pievilcības vērtējuma – beta-koeficients ir -0,084, p -vērtība = 0,002).

Rezultātā autors var apgalvot, ka, neskatoties uz to, ka darbavieta pievilcība statistiski nozīmīgi nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, tomēr ievērojami vairāk robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka darbavieta pievilcību Latvijas VRS (un var pieņemt, ka ne tikai tur). Citādi runājot, darbavietas pievilcību veido, pirmkārt, pats darbinieks (jo īpaši, ja viņam piemīt praktiskās zināšanas, organizatoriskā pielāgošanās spēja un mērķtiecība), nevis organizācijas vadītāji piedāvā to darbiniekiem, kā gatavu produktu, t.i., “mērķtiecīgi koncentrējoties uz potenciālo darbinieku pieprasījumiem un cerībām, rada pievilcīgas darbavietas, kas veicinās ātru vakanču aizpildīšanu” (Макалова, Иванцова, 2019). Faktiski, autora veiktās empīriskās analīzes rezultāts ir zinātniskais pierādījums tautas sakāmvārdam: “nevis vieta grezno cilvēku, bet cilvēks vietu”.

Pamatojoties uz regresijas analīzes rezultātiem, kas, no vienas puses, apstiprināja pētījuma hipotēzi (darbavieta pievilcība nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni), bet, no otras puses, pierādīja arī vēl vairāk nozīmīgu tieši pretējo cēloņsakarību (Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka viņu darbavieta pievilcību), autors piedāvā ieviest vadībzinātnē jaunu konceptu, kas līdz šim brīdim netika izmantots zinātniskajā diskursā, – darba vienība, kas sastāv no darbavietas un konkrēta darbinieka, neatraujot vienu no otra.

Autora piedāvātais darba vienības koncepts varētu kļūt arī par jaunu vadībzinātnes jēdzienu, kas ir definējams apmēram šādi: darba vienība ir pievienotās vērtības radīšanas subjekts darba procesā, kas [darba vienība] sastāv no darbavietas ar visām savām īpatnībām / raksturojumiem un konkrēta darbinieka ar viņa profesionālo kapacitāti, neatraujot vienu no otra organizācijas ilgtspējīgas vadības procesā.

Tātad, Latvijas robežsargu profesionālo attīstību darba vienību ietvaros teorētiski var vadīt, izmantojot divas pieejas: 1) pastarpināti – caur darbavieta pievilcību; 2) pa tiešo – sekmējot esošo darbinieku profesionālo attīstību. Optimālas pieejas noteikšanai tiek veltīta nākamajā promocijas darba nodaļa.

3.3. Optimālas pieejas noteikšana

Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai

Kā tika pieņemts šī promocijas darba metodoloģiskās nodaļas 1.3.3. sadaļā, optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai tiks īstenota, pamatojoties uz VRS Ludzas, Daugavpils un Viļakas pārvaldē dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem. Ekspertu vērtējumu savākšanai un analīzei autors izmantos hierarhiju analīzes metodi (Saaty, 1980; Kronbergs u.c., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019), kas praktiskajai īstenošanai 7 eksperti – Latvijas VRS amatpersonas sanāca visi kopā klātienē 2022. gada 6. maijā, lai kopīgi izveidotu hierarhiju un noklausītos autora instruktažu tālākajam darbam, un tad katrs eksperts laika posmā no 2022. gada 7. maija līdz 7. jūnijam strādāja individuāli *Excel* programmā ar autora sagatavotajām matricām.

Hierarhiju analīzes mērķis šī pētījuma ietvaros ir “Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai” (skat. 4. attēlu 1.3.3. sadaļā). Otrajā līmenī tiek piedāvāti šīs optimālas pieejas noteikšanas pieci kritēriji – atbilstoši ilgtspējīgas vadības piecām dimensijām: ekonomiskajai, sociālajai, ekoloģiskajai, kultūras un politiskajai (skat. 1.2. nodaļu):

- kritērijs “Ekonomiskā dimensija” nozīmē finanšu resursus un tehnisko infrastruktūru, kas ir nepieciešama katras pieejas īstenošanai praksē, kā arī katras pieejas realizācijas ekonomisko efektu – tādad, optimāla pieeja pēc šī kritērija ir ekonomiski efektīvāka pieeja, t.i., ar labāku rezultātu par zemāku cenu;
- kritērijs “Sociālā dimensija” nozīmē cilvēkresursu kvantitāti un kvalitāti, kas ir nepieciešama katras pieejas īstenošanai praksē, kā arī katras pieejas realizācijas sociālo efektu – tādad, optimāla pieeja pēc šī kritērija ir sociāli lietderīgāka pieeja, t.i., ar lielāku sociālo efektu pie esošas cilvēkresursu kvantitātes un kvalitātes;
- kritērijs “Ekoloģiskā dimensija” nozīmē dabas resursu apjomu, kas ir nepieciešams katras pieejas īstenošanai praksē, kā arī katras pieejas realizācijas ekoloģisko efektu – tādad, optimāla pieeja pēc šī kritērija ir ekoloģiski labvēlīgāka pieeja, t.i., apkārtējai videi un cilvēka ekoloģijai draudzīgāka;
- kritērijs “Kultūras dimensija” nozīmē organizācijas kultūru, darbinieku uzskatus un vērtības, kas ir nepieciešamas katras pieejas īstenošanai praksē, kā arī katras pieejas realizācijas kulturālo efektu – tādad, optimāla pieeja pēc šī kritērija ir organizācijas darba kultūrai piemērotāka, t.i., pieeja, kas ir iespējama un efektīva, ņemot vērā robežsargu ar darbu saistītas vērtības;
- kritērijs “Politiskā dimensija” nozīmē politiskos resursus, kas ir nepieciešami katras pieejas īstenošanai praksē, kā arī katras pieejas realizācijas politisko efektu – tādad, optimāla pieeja pēc šī kritērija ir politiski lietderīgāka, t.i., pieeja, kas esošajā politiskajā situācijā ir iespējamā un ar lielāku politisko rezonansi.

Hierarhijas trešajā (zemākajā) līmenī atrodas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, kuras jānovērtē attiecībā pret visiem pieciem kritērijiem:

- Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība caur darbavietu pievilcību (vadība caur darbavietu pievilcību);
- Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība, pa tiešo sekmējot viņu mācības (tiešā vadība).

Pirmais hierarhiju analīzes procedūras (kura tiek aprakstīta šī promocijas darba metodoloģiskās nodaļas 1.3.3. sadaļā) realizēšanas apkopotais rezultāts tiek parādīts 14. tabulā – pieeju novērtēšanas kritēriju prioritātes vektori, kuri parāda katra kritērija relatīvo svarīgumu optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanā.

14. tabula

Optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanas kritēriju relatīvais svarīgums, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads

Latvijas VRS ekspertu-virsnieki*	Optimālas pieejas noteikšanas kritēriji					Kopā
	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	
1. eksperts	0,50	0,11	0,07	0,06	0,26	1,00
2. eksperts	0,18	0,27	0,17	0,08	0,30	1,00
3. eksperts	0,28	0,25	0,11	0,05	0,31	1,00
4. eksperts	0,39	0,17	0,16	0,17	0,11	1,00
5. eksperts	0,29	0,22	0,19	0,15	0,15	1,00
6. eksperts	0,12	0,22	0,33	0,19	0,14	1,00
7. eksperts	0,26	0,23	0,17	0,07	0,27	1,00
Ekspertu vērtējumu amplitūda (max-min)	0,38	0,16	0,26	0,14	0,20	-
Vidējais ekspertu vērtējums	0,29	0,21	0,17	0,11	0,22	1,00

* Detalizētu ekspertu aprakstu skat. 2. tabulā 1.3.1. sadaļā.

Avots: autora izveidots pēc Excel apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

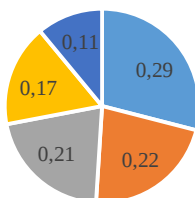
Pēc 14. tabulā apkopotajiem Latvijas VRS ekspertu-virsnieku vidējiem vērtējumiem, nosakot optimālo pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, par vissvarīgāko kritēriju var uzskatīt ekonomisko dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju ekonomisko efektivitāti (0,29 no 1.00), tam seko sociālā un

politiskā dimensija ar gandrīz vienādu relatīvo svarīgumu: 0,22 novērtējamo pieeju politiskajai lietderībai un 0,21 – sociālajai lietderībai. Par mazāk svarīgu, nosakot optimālo pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, eksperti uzskata ekoloģisko dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju ietekmi uz apkārtējo vidi un cilvēka ekoloģiju, bet par vismazāk svarīgu eksperti uzskata kultūras dimensiju, t.t., novērtējamo pieeju piemērotība organizācijas darba kultūrai (0,11 no 1,00).

Nākamajā attēlā uzskatami tiek parādīts optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanas kritēriju vidējais relatīvais svarīgums svarīgums ekspertu skatījumā.

7. attēls

Optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanas kritēriju vidējais relatīvais svarīgums, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads



- Ekonomiskā dimensija, t.i., novērtējamo pieeju ekonomiskā efektivitāte
- Politiskā dimensija, t.i., novērtējamo pieeju politiskā lietderība
- Sociālā dimensija, t.i., novērtējamo pieeju sociālā lietderība
- Ekoloģiskā dimensija, t.i., novērtējamo pieeju ietekme uz apkārtējo vidi un cilvēka ekoloģiju
- Kultūras dimensija, t.i., novērtējamo pieeju piemērotība organizācijas darba kultūrai

Piezīme: novērtējamās pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai – vadība caur darbavietas pievilcību, tiešā vadība.

Avots: autora izveidots pēc 14. tabulas datiem.

Tālāk eksperti novērtē katru no pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā uz visiem pieciem kritērijiem, rezultātā iegūstot vidējās atbildes uz sekojošajiem jautājumiem:

- 1) kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai – vadība caur darbavietu pievilcību vai tiešā vadība – mūsdienu apstākļos ir ekonomiski efektīvāka, t.i., ar lielāku ekonomisko atdevi par zemāku cenu?
- 2) kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai mūsdienu apstākļos ir sociāli lietderīgāka, t.i., ar lielāku sociālo efektu pie esošas cilvēkresursu kvantitātes un kvalitātes?
- 3) kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai mūsdienu apstākļos ir ekoloģiski labvēlīgāka, t.i., apkārtējai videi un cilvēka ekoloģijai draudzīgāka?
- 4) kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai mūsdienu apstākļos ir organizācijas darba kultūrai piemērotāka, t.i., pieeja, kas ir iespējama un efektīva, ņemot vērā robežsargu darba kultūru, uzskatus un vērtības?
- 5) kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai mūsdienu apstākļos ir politiski lietderīgāka, t.i., pieeja, kas esošajā politiskajā situācijā ir iespējamā un ar lielāku politisko rezonansi?

Un gala jautājums, kura dēļ tika realizēta hierarhiju analīze: kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai ir piemērotākā mūsdienu apstākļos, ņemot vērā visus analīzē iekļautos kritērijus?

Nākamajā tabulā tiek apkopoti ekspertu vidējie vērtējumi attiecībā uz kritērijiem, kā arī attiecībā uz pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai pēc katra no kritērijiem.

15. tabula

**Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins,
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads**

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā	
	0,29	0,21	0,17	0,11	0,22	1,00	
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes	
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,21	0,62	0,48	0,59	0,55	0,46*	
Tiešā vadība	0,79	0,38	0,52	0,41	0,45	0,54	
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

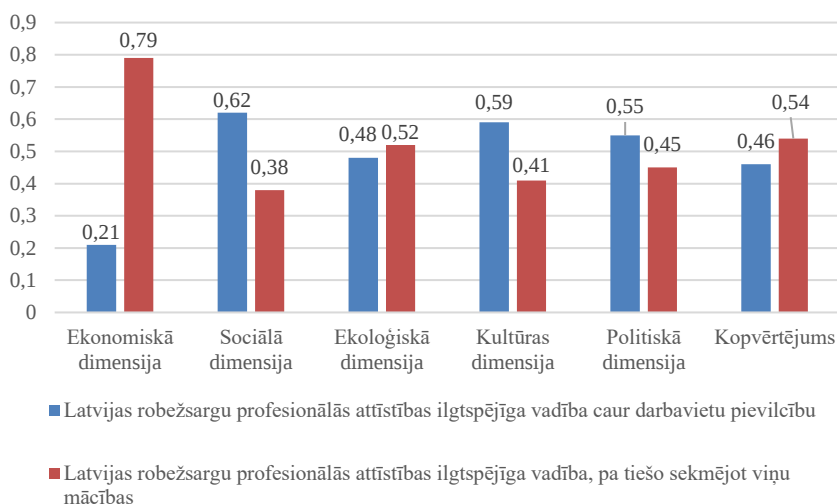
* Tiek aprēķināts, summējot reizinājumus $0,21 \cdot 0,29$, $0,62 \cdot 0,21$, $0,48 \cdot 0,17$, $0,59 \cdot 0,11$ un $0,55 \cdot 0,22$.

Avots: autora izveidots pēc Excel apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

8. attēlā tiek vizualizēts hierarhiju analīzes gala rezultāts – optimālu pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, ņemot vērā piecus ilgtspējīgas vadības kritērijus – ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko dimensiju.

8. attēls

**Ekspertu darba gala rezultāts hierarhiju analīzes īstenošanas gaitā,
vidējie vērtējumi, procentpunkti (kopā – 1,00),
n = 7 cilvēki, 2022. gads**



Avots: autora izveidots pēc 15. tabulas datiem.

Kā redzams no 15. tabulas datiem un 8. attēla datiem, atbilde uz hierarhijas analīzes mērķa jautājumu – kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai (vadība caur darbinieku pievilcību vai tiešā vadība) ir piemērotākā mūsdienu apstākļos, ņemot vērā visus analizē iekļautos kritērijus? – ir sekojoša: robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība. Neskatoties uz to, ka šī pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai “nevinņēja” pēc trim kritērijiem – sociālā un politiskā lietderība, kā arī piemērotība organizācijas darba kultūrai, tā tiek novērtēta, kā optimāla pieeja pēc tāda nozīmīgāka kritērija, kā ekonomiskā efektivitāte.

Tātad, kopumā Latvijas robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība (nevis caur darbinieku pievilcību) ir tā pieeja, kura ekspertu vērtējumā ir optimāla mūsdienu apstākļos, kaut gan šīs pieejas pārsvars pāri vadībai caur darbinieku

pievīlību ir neliels – 0,54 procentpunkti pret 0,46. Tas nozīmē, kā arī robežsargu profesionālās attīstības vadībai caur darbavietu pievīlību ir jāpievērš liela uzmanība, jo šī pieeja arī ir pietiekoši efektīva mūsdienu apstākļos. Tomēr prioritātē ir robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība (kas ietver mācīšanās kultūras kultivēšanu Latvijas VRS, personīgo piemēru no robežsardzes vadītāju puses, tiešās stimulējošās sarunas ar katru robežsargu u.tml.), pamatojoties, galvenokārt, uz šīs pieejas lielāku ekonomisko efektivitāti, t.i., tā ir būtiski lētāka un ar labu rezultātu.

NOBEIGUMS

Galvenie atzinumi un pētījuma rezultāti

Promocijas darba mērķis – izpētīt Latvijas VRS dažādās teritoriālajās struktūrvienībās dienējošo robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību uz kopējās situācijas fona ar darbinieku profesionālo attīstību un tās ilgtspējīgu vadību pasaulē, ES un Latvijā – ir sasniegts un promocijas darba uzdevumi ir izpildīti (katra uzdevuma izpildei tiek veltīta atsevišķa promocijas darba daļa), konceptuāli saprotot darbinieku profesionālo attīstību kā mūžizglītības sastāvdaļu, bet empīriski – kā Biznesa skolas pasaulei izstrādātā Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) komponentu “Darbinieku profesionālā attīstība” (tās izpētei makrolīmenī – pasaules un ES valstīs) un darbinieku kopkompetenci robežsargu profesionālās attīstības līmeņa izpētei mikrolīmenī (Latvijas VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē). Savukārt darbinieku (arī robežsargu) profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība ietver piecas dimensijas (*Quintuple Bottom Line*) – ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko, bet ilgtspējīgas vadības galveno uzdevumu un pat misiju veido ilgtspējas kultūras radīšana vadībā.

Promocijas darba hipotēze – darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas VRS ir darbavietu pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni – tiek pierādīta tikai daļēji. Neskatoties uz to, ka darbavietu pievilcība ir tiešām tas faktors, kas nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, regresijas analīzes rezultāti pierādīja arī vēl vairāk nozīmīgu tieši pretējo cēloņsakarību – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka viņu darbavietu pievilcību. Tas nozīmē, ka darbavietu pievilcība “nekrīt no debesīm” un nav gatavs produkts, ko Latvijas VRS vadība var piedāvāt robežsargiem, bet tā [darbavietu pievilcība] veidojās arī no pašu robežsargu profesionālās attīstības. Jo attīstītāki ir robežsargi, jo pievilcīgākas ir viņu darbavietas, t.i., darbavietas pievilcība ir cieši saistīta ar paša darbinieka profesionālās attīstības līmeni, kopīgi veidojot “darba vienību” (darbavieta + darbinieks) – jaunu autora piedāvāto vadībzinātnes konceptu.

Secinājumi

1. Latvijas terminoloģiskajā telpā parādās jauns termins – “sabiedrība, kas mācās”, un tās attīstību veicina trīs galvenie faktori: informācijas sabiedrība, zinātniski tehnoloģiskā vide un ekonomikas internacionalizācija. Mūsdienā sociālajā zinātnē “sabiedrība, kas mācās” tiek uzskatāma par ideālu un ekonomiski optimālu izglītības attīstības modeļi. Konceptu “sabiedrība, kas mācās” relatīvi sen pēta un aktīvi izmanto starptautiskajā zinātniskajā telpā, bet praktiski neizmanto Latvijā (katrā ziņā – latviešu valodā).

2. Tādas krīzes kā *Covid-19* pandēmija paātrina vēsturiski determinētās tendences un procesus arī mūžizglītības jomā. Mūsdienās rodas lieliska iespēja: jau sen nepieciešamā sistēmiskā pielāgošanās atbilstošākām izglītības formām ieguva unikālu impulsu. Jaunu izglītības sistēmu rašanās periodu var saīsināt, pateicoties inovatīvajiem procesiem, kurus ierosināja vai paātrināja pandēmija. Kopējais mūžizglītības (t.sk., darbinieku profesionālās attīstības) mērķis ir panākt, lai ikviens varētu sekmīgi tikt galā ar dzīvi pastāvīgi mainīgajā pasaulē.

3. Sociālo zinātņu pārstāvjiem tiek izvirzīts šāds pētniecisks jautājums: ja atbilde ir mūžizglītība, tad kur ir problēma? Promocijas darba autora skatījumā, galveno problēmu (kura savukārt varētu liecināt par citām slēptajām problēmām) veido tas, ka, saskaņā ar ESAO empīriskajiem datiem, daudzas ESAO valstis joprojām nav “sabiedrības, kas mācās”, jo īpaši tas attiecas uz to nodarbināto iedzīvotāju daļu, kurai visvairāk būtu jāmācās, – uz darbiniekiem ar zemu prasmju līmeni.

4. Iepriekšējos laikos cilvēces ilgtspēja tika uzskatīta par pašsaprotamu un neizpaušamu, kā tiešais mērķis. Taču pēdējo desmitgadu laikā starptautiskajā zinātniskajā telpā ir notikusi ar vadību saistīto koncepciju evolūcija ilgtspējīgas stratēģiskas vadības virzienā, un mūsdienu vadības galvenā īpašība ir tās ilgtspējīgais raksturs un koncentrēšanās tieši uz ilgtspējas mērķa sasniegšanu. Ar vadību saistīto koncepciju evolūcija notika sekojošā ceļā: stratēģiska plānošana – stratēģiska vadība – stratēģiska ilgtspējas vadība – ilgtspējīga stratēģiska vadība – ilgtspējīga vadība.

5. Autors uzskata, ka ilgtspējīgai vadībai mūsdienās būtu jābalstās ne uz trim (ekonomiskā, sociālā un ekoloģiskā), bet uz piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*), ietverot ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko dimensiju. Ilgtspējīgas vadības galveno uzdevumu un pat misiju mūsdienu pētnieki formulē kā ilgtspējas kultūras radīšanu vadībā. Organizācijām ir jāspēj reaģēt uz ārējiem ilgtspējas virzītājspēkiem, iekļaujot ilgtspēju tās iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs.

6. Viens no nozīmīgākajiem elementiem ilgtspējīgas vadības sasniegšanā ir tās institucionalizācija, t.i. par ilgtspējīgi vadītām var nosaukt tās organizācijas, kuras izveidoja ar ilgtspēju saistītas vadības struktūras, kā arī izstrādāja ilgtspējas programmas. Šīs vadības struktūras, kas ir balstītas uz ilgtspējas programmām, praktiski realizē ilgtspējīgas vadības secīgus principus, lai ilgtspēja tiktu iekļauta organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentos. Pasaulē vairāk nekā 13 triljoni ASV dolāru tiek ieguldīti aktīvos, kas ir pārvaldīti pēc ilgtspējīgas vadības principiem.

7. Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā izpratne ekonomiskās paradigmas ietvaros balstās uz sekojošiem momentiem: darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības galamērķis ir konkurētspējīga valsts ar augstu ekonomisko veikspēju; šī galamērķa sasniegšanas mehānisms ir “sabiedrība, kas mācās”, strādājot pievilcīgajās darbavietās; galamērķa sasniegšanai tiek formulēti pamatuzdevumi, kas ietver darbinieku motivēšanu

profesionāli attīstīties visa darba mūža garumā, profesionālās attīstības iespēju pieejamības nodrošināšanu darbiniekiem, profesionālās attīstības pakalpojumu pieprasījuma un piedāvājuma saskaņošanu, darbinieku profesionālās attīstības integrēšanu ikdienas darba procesā; šo uzdevumu izpildes instrumenti ietver pašu darbinieku, privātā un publiskā sektora, kā arī starptautisko fondu un organizāciju ieguldījumu.

8. Par vispiemērotāko instrumentu darbinieku profesionālās attīstības empīriskajai novērtēšanai makrolīmenī autors uzskata mūžizglītības un darbinieku profesionālās attīstības rādītājus no Pasaules biznesa skolas izstrādātā Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI), ar kura palīdzību var sasaistīt konceptuālo izpratni par darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību, kā arī par valsts konkurētspēju un tās augsto ekonomisko veikspēju, no vienas puses, un empīriskiem novērojumiem šajā jomā, no otras puses.

9. Ja darbinieku profesionālās attīstības jomā Latvija pasaules valstu vidū ieņem aptuveni vidēju pozīciju (precīzāk, mazliet augstāku par vidēju), tad ES valstu vidū Latvija pastāvīgi ieņem pozīciju, zemāku par vidēju: 17. vieta 2018. gadā, 19. vieta 2019. gadā un 2020. gadā atkal 17. vieta 27 atlikušo ES valstu vidū. Savukārt vislabākā situācija darbinieku profesionālās attīstības ziņā vērojama Rietumeiropas un Ziemeļeiropas valstīs – Zviedrijā, Luksemburgā, Nīderlandē, Somijā. Tādējādi empīriskie dati liecina, ka Latviju nevar uzskatīt par “sabiedrību, kas mācās”.

10. Iespējamā atbilde (ko autors empīriski pārbaudīja, pielietojot četras datu analīzes kvantitatīvās metodes) uz jautājumu par to, kāpēc Latvija līdz šim brīdim nav uzskatāma par “sabiedrību, kas mācās”, vārētu būt tas, ka darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā realitātē nav pārāk nozīmīga un tādējādi nepiesaista nedz pašu darbinieku, nedz viņu darba devēju uzmanību.

11. Regresiju analīzes rezultāti tomēr apstiprināja to, ka mūsdienu pasaules valstīs mūžizglītība un darbinieku profesionālā attīstība ir statistiski nozīmīgie faktori, kas nosaka rezultātu – valstu ekonomisko veikspēju. Pie tam mūžizglītība ir vienīgais no trijiem GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponentiem, kas triju gadu garumā statistiski nozīmīgi palielināja valstu ekonomisko veikspēju. Savukārt darbinieku profesionālā attīstība ir vienīgais mūžizglītības komponents, kas triju gadu garumā statistiski nozīmīgi palielināja valstu ekonomisko veikspēju mūsdienu pasaulē.

12. Diskriminantu analīzes rezultāti apliecināja: ja valstī ir augsts mūžizglītības stāvokļa rādītājs / augsts darbinieku profesionālās attīstības līmenis, tad tā, visticamāk, neietilps valstu grupā ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem, bet turklāt ir mazāk acīmredzami, ka tā ietilps valstu grupā ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem. Tātad, mūžizglītība un, konkrēti, darbinieku profesionālā attīstība ir ne tikai mūsdienu pasaules valstu ekonomisko veikspēju veicinošs faktors, bet arī tās indikators, jo mūžizglītība un darbinieku profesionālā attīstība pieprasa lielas investīcijas un / vai mācīšanās kultūru.

13. Autora izstrādāta Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģija ietver: Latvijas VRS darba vides analīzes metodiku, kuras rezultāti tiek apkopoti ar SVID analīzes metodi; darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanu saistībā ar darbavieta pievilcību, kas balstās uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas metodi un tās rezultātu kvantitatīvo analīzi; optimālas pieejas noteikšanas metodiku Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, kas balstās uz hierarhiju analīzes metodi.

14. Latvijas VRS darba vidi nevar viennozīmīgi raksturot, kā robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai labvēlīgu kontekstu, jo vienlaikus ar stimulējošiem faktoriem (piemēram, darba kultūras vērtību relatīva vienlīdzība robežsargu profesionālajās un teritoriālajās grupās vai robežsargu apmācības pasākumi ekoloģiski drošam darbam ar jaunajām tehnoloģijām) pastāv arī tie faktori, kas veido jaunus izaicinājumus Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai – piemēram, cilvēkresursu nepietiekamība un Latvijas VRS personāla novecošana, kā arī robežu tehnoloģizācija.

15. Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas datu regresijas analīzes rezultāti, no vienas puses, apstiprināja pētījuma hipotēzi (darbavieta pievilcība nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni – beta-koeficients ir 0,069, p -vērtība = 0,000), no otrās puses, pierādīja arī vēl vairāk nozīmīgu tieši pretējo cēloņsakarību (Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka viņu darbavieta pievilcību – beta-koeficients ir 2,955, p -vērtība = 0,000). Līdz ar to autors piedāvā ieviest vadībzinātnē jaunu konceptu – darba vienība, kas sastāv no darbavietas un darbinieka.

16. Darba vienības koncepts varētu kļūt arī par jaunu vadībzinātnes jēdzienu, kas ir definējams apmēram šādi: darba vienība ir pievienotās vērtības radīšanas subjekts darba procesā, kas [darba vienība] sastāv no darbavietas ar visām savām īpatnībām un konkrēta darbinieka ar viņa profesionālo kapacitāti, neatraujot vienu no otra *ilgtspējīgas* vadības procesā. Tātad, darbinieku profesionālo attīstību darba vienību ietvaros teorētiski var vadīt, izmantojot divas pieejas: pastarpināti – caur darbavieta pievilcību; pa tiešo – sekmējot esošo darbinieku profesionālo attīstību.

17. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība ir tā pieeja, kura ekspertu vērtējumā ir optimāla mūsdienu apstākļos, kaut gan šīs pieejas pārsvars pāri vadībai caur darbavieta pievilcību ir neliels – 0,54 procentpunkti pret 0,46. Tomēr prioritātē ir Latvijas robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība (kas ietver mācīšanās kultūras kultivēšanu robežsardzē, personīgo piemēru no robežsardzes vadītāju puses, tiešās stimulējošās sarunas ar robežsargiem u.tml.), pamatojoties, galvenokārt, uz šīs pieejas lielāku ekonomisko efektivitāti, t.i., tā ir būtiski lētāka un ar labu rezultātu.

Problēmas un to iespējamie risinājumi

1. problēma. Cilvēkresursu nepietiekamība Latvijas Valsts robežsardzē – šobrīd to deficīts kopumā veido 12–13%.

Iespējamie risinājumi:

- 1) Iekšlietu ministrijas kompetencē: robežsargu mēneša vidējās bruto darba samaksas relatīvi lielās reģionālās variācijas mazināšana, jo īpaši ņemot vērā to, ka tieši visvairāk “apdalītajos” reģionos – Latgalē un Vidzemē – atrodas ES ārējā robeža ar vislielāko darba spriedzi;
- 2) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: jākultivē mērķtiecīga cilvēkresursu ilgtspējīga vadība un mācīšanās kultūra (balstoties uz pozitīvo tendenci – VRS personāla ar augstāko izglītību īpatsvara uzturēšanu pietiekoši augstā līmenī), ar to sekmējot darbavietu pievilcību robežsardzē.

2. problēma. Robežsargu (jo īpaši vecāka gadagājuma) nepietiekamā kapacitāte produktīvi strādāt ar jaunajām tehnoloģijām un aprīkojumu.

Iespējamie risinājumi:

- 1) valsts valdībai, kā sociāli atbildīgam darba devējam ir jāveic investīcijas valsts robežsardzes cilvēkresursu profesionālajā attīstībā, piedāvājot robežsargiem tehnisko ekspertu vadītās sistēmiskās apmācības darbam ar jaunajām tehnoloģijām un specifisko aprīkojumu;
- 2) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: motivēt un atbalstīt robežsargus viņu profesionālajā attīstībā, jo īpaši specializēto iemaņu apgušanas jomā darbam ar jaunajām tehnoloģijām un specifisko aprīkojumu, pievēršot īpašu uzmanību arī pašu robežsargu psiholoģiskajai labsajūtai pastāvīgi mainīgajos darba apstākļos.

3. problēma. Latvijas Valsts robežsardzē ilgtspējīgai vadībai nav institucionālā pamatojuma, t.i., tā netiek iekļauta organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs: stratēģiskajās prioritātēs, vadības mērķos u.tml.

Iespējamie risinājumi:

- 1) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: atspoguļot ilgtspējīgas vadības dimensijas Valsts robežsardzes darbības stratēģijā un arī Valsts robežsardzes publiskajos pārskatos;
- 2) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: Valsts robežsardzei būtu jāpiedalās Latvijas Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta izstrādātajā Ilgtspējas indeksa ikgadējā pašnovērtēšanā, lai monitorētu savu ilgtspēju un kultivētu ilgtspējas filozofiju, kas caurvītos ar Valsts robežsardzes ikdienas darbību.

4. problēma. Zema “institucionālā uzmanība” pret Latvijas robežsargu starpkultūru kompetenci, kas noteikti bremsē viņu profesionālo attīstību, jo īpaši migrācijas krīzes apstākļos uz Latvijas-Baltkrievijas robežas.

Iespējamie risinājumi:

- 1) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: attīstīt robežsargu starpkultūru kompetenci institucionālajā līmenī, kombinējot teorētisko un praktisko pieeju, nodrošinot vadlīnijas starpkultūru kompetences attīstīšanai valsts robežsardzes stratēģiskās darbības dokumentos, organizējot specializētas apmācības kursus, daloties pieredzē, analizējot apgūto materiālu uz konkrētajiem piemēriem;
- 2) sociālajās zinātnēs strādājošo pētnieku kompetencē: veikt zinātniskos pētījumus par darbinieku starpkultūru kompetenci robežsardzē vai citās militarizētās institūcijās (autoram neizdevās atrast Latvijā tādus pētījumus – pat A. Indriksona promocijas darbā “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā” (2017) starpkultūru kompetence nav minēta).

INTRODUCTION

Relevance of the research topic. The state border of Latvia is not only the internal border in the European Union, but also the external border of the EU (with Russia and Belarus) with a length of 455.6 km, which is 32.5% of the land border of Latvia (author's calculations based on the data from Kūle, Markots, 2021). The State Border Guard (SBG) of Latvia is one of the institutions of direct administration under the supervision of the Minister of the Interior, which [SBG] implements the state border security policy, as well as, in accordance with its competence, the national immigration policy. The relevance of the topic of the PhD thesis is justified by the current risks for the security of the state border of Latvia: illegal border crossing, illegal movement of goods across the border, violations of the border regime (Latvijas Valsts robežsardze, 2020), against the backdrop of rapidly advancing technologies, as well as the need to meet internationally defined requirements for the professionalism of border guards – for example, the implemented guidelines of the International Aeronautical and Maritime Search and Rescue Manual (IAMSAR Manual), aviation English proficiency requirements, the Unified Information System PERSONNAL-Horizon, which is implemented and started working on the Self-Service Portal (HoP) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a).

In Latvia, the difficult situation in the field of state border security is characterized by: (1) the declaration of a state of emergency on August 10, 2021 in Ludza, Kraslava and Augshdaugava counties, as well as in Daugavpils, given the rapid growth in the number of cases of illegal crossing of the Latvian–Belarusian border (Latvijas Valsts robežsardze, 2021b); (2) the information published on the official website of the SBG of Latvia (01/27/2022) that since August 10, 2021, a total of 5,294 people have been prevented from crossing the state border illegally (Latvijas Valsts robežsardze, 2022). Latvian border guards are also involved in the prevention of crimes against the interests of the national economy (Liholaja, 2017). For example,⁶ on December 30, 2021, in Augshdaugava county, two Latvian citizens and one non-citizen of Latvia were detained for illegal circulation of tobacco products, and 100,000 contraband cigarettes with Belarusian excise stamps were seized. Criminals sometimes use very ‘innovative’ approaches in their activities – for example, in the above case, cigarettes were previously illegally moved across the state border from Belarus along the Daugava, floating them

⁶ The problem is that in Latvia there is no publicly available statistics on the existing risks in the field of state border security, so the author, justifying the relevance of the topic of the Ph.D. thesis, should proceed from individual facts, and not from systematic statistics. For example, on the official website of the Central Statistical Bureau (CSB) of Latvia, the list of crimes does not include cases of illegal border crossing, cases of illegal movement of goods across the border or cases of violation of the border regime (Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvalde, 2022).

downstream (Latvijas Valsts robežsardze, 2021c). Border violators are also using the latest technology – for example, on June 10, 2021, the border guards of the Piedruja border protecting unit of the Daugavpils territorial divisions of the SBG of Latvia recorded an unauthorized flight of an unmanned aerial vehicle (so-called drone) by a Russian citizen in the border zone (Latvijas Valsts robežsardze, 2021d).

The situation with the security of the state border of Latvia has become even more complicated in 2022. In connection with the mobilization announced in Russia, a state of emergency has been declared for three months since September 28 in Aluksne, Balvi and Ludza counties, as well as in ports, airports and on railways (Latvijas Sabiedriskie mediji, 2022).

The Director of the State Chancellery of Latvia notes that “the people of Latvia expect high-quality services and professional work based on modern methods from employees of state institutions. To meet this demand, the public administration, as a socially responsible employer, must invest in the development of human resources. Investing in existing employees is financially 2–4 times more profitable than finding and introducing a new employee, and for management positions this difference exceeds 6 times” (Pavlova, 2019).

According to the data from reports published annually on the website of the SBG of Latvia, the participation of Latvian border guards in activities aimed at their professional development has decreased in recent years. Thus, in 2014, the number of officials who completed advanced training programs at the State Border Guard College amounted to 1,817 people (with a plan of 597 people) (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), and in 2020 – only 913 people (with a plan of 1,700 people) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). Although in 2020, 492 more officials and employees completed advanced training programs in partner institutions⁷ of the SBG of Latvia (against the planned 540 people) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a), this is still significantly less than in 2014, and most importantly, less than planned and expected from Latvian border guards, which indicates their low motivation for professional development.

Data from reports of the SBG of Latvia also show that the interest of Latvian border guards in professional development and higher education has hardly increased in recent years. If in 2014 the number of officials who graduated from the advanced training program “Border Guard” was 100 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), then in 2020 – 90 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); the number of officials who graduated from the 1st level professional higher education program “Border Guard” in 2014 was 31 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), in 2020 – 44 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); the number of officials who graduated from the 2nd level professional higher education

⁷ National Armed Forces, State Police, School of Public Administration, State Revenue Service, Office of Citizenship and Migration Affairs, Information Center of the Ministry of the Interior and others.

bachelor program “Border Guard” in 2014 was 12 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), in 2020 – 19 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). As a result, the distribution of personnel (officials and employees) of the SBG of Latvia by level of education has not changed since 2014: 43.7% with higher education versus 56.3% with secondary education in 2014 (Latvijas Valsts robežsardze, 2015) and 43.5% with higher education versus 56.5% with secondary education in 2020 (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a).

One of the directions of the work of the SBG of Latvia, which is defined in its operational strategy for 2020–2022, is “the development of the State Border Guard’s personnel selection, professional training, advanced training and career. The purpose of the direction is a unified, modern and efficient personnel management and recruitment for service (job) in order to provide the institution with educated, qualified and motivated employees for performing the functions and tasks defined by the regulations, as well as promote the professional development of employees and loyalty to the institution, improve and use effectively the knowledge and skills of the border guards for fulfilling the duties assigned to them” (Latvijas Valsts robežsardze, 2020). The unified, modern and efficient personnel management mentioned in the strategy is actively studied in modern scientific literature and is called sustainable management or sustainable strategic management (SSM), which is directed towards sustainability (Stead J.G., Stead W.E., 2014; Galpin, Hebard, 2018; Szymczyk, 2019; Barbosa et al., 2020; Sekhar, 2020). The ability of the educational system to contribute to the achievement of high economic performance through efficient use of the resources of current and future generations is subject of sustainable management. In general, sustainable management is defined as the application of sustainable practices in various fields in a way that benefits current and future generations (Sekhar, 2020).

The state of the art in the research topic. Due to the specifics (relative secrecy) of the activities of the State Border Guard, in Latvia (as well as in other countries of the world) there are practically no scientifically based attempts to study the work of this service: there is no systematic monitoring of the professional development of Latvian border guards, various scientifically substantiated models for sustainable management of the professional development of Latvian border guards have not been tested, etc.

The only systemic scientific research in the field of professional training of Latvian border guards can be considered the Ph.D. thesis by A. Indriksons “Development of Communication Skills in the Professional Training of Border Guards”, which was defended in 2017 at the Rezekne Academy of Technologies in the subsector of military pedagogy of the field of pedagogy (Indriksons, 2017). The purpose of the study was investigating the process of communication in a militarized educational institution and develop criteria and indicators in order to formulate the relationships and patterns of the formation of communication skills, develop a scope of a didactic model for the formation of communication skills in

the system of professional training of border guards and recommendations for improving the system of professional training of border guards and the pedagogical process in the subsector of military pedagogy (Indriksons, 2017). A. Indriksons in his Ph.D. thesis answered the following research questions: (1) what determines the specifics of the functioning of a militarized educational institution and how does this affect communication and learning? (2) how does the relationship and regularity of the conditions for the formation of communication skills affect the integration of 'subject–subject' communication and relationships in the educational process in a militarized educational institution with dominant 'subject–object' communication and hierarchical relationships?

Despite the fact that the above study was conducted in the framework of pedagogy, and not management science, it provides a very important methodological guideline for studying the sustainable management of the professional development of Latvian border guards. It includes recognition and emphasis on the objective hierarchical essence of relationships in the SBG of Latvia, which determines the specifics of this area, unlike other areas of employment. This objectively existing hierarchy of relationships (and even a certain authoritarianism) in the SBG of Latvia – for example, the need for an acting instructor to receive a referral for admission to the State Border Guard College – the author will consider during his own research.

The object of the study within the Ph.D. thesis: professional development of Latvian border guards (officers and instructors) serving in various territorial divisions of the SBG of Latvia.⁸

The subject of the study within the Ph.D. thesis: sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

The hypothesis of the study within the Ph.D. thesis: the object of sustainable management of the professional development in the SBG of Latvia is the attractiveness of jobs, which determines the level of professional development of employees.

The purpose of the Ph.D. thesis: to study sustainable management of the professional development of border guards serving in various territorial divisions of the SBG of Latvia, against the background of the general situation with the professional development of employees and its sustainable management in the world, in the EU and in Latvia.

In accordance with the purpose, the following **tasks of the Ph.D. thesis** are set: (1) development of a conceptual framework for a study, i.e. theoretical and methodological aspects of studying sustainable management of the professional development of employees, including:

⁸ In particular, Ludza division (headed by the author) and Daugavpils division (which is similar to Ludza division in terms of size, capacity and specifics of work) of the SBG of Latvia are compared.

- analysis of the professional development of employees as a part of lifelong learning;
- conceptualizing sustainable management of the professional development of employees in the framework of the economic paradigm;
- development of a methodology that will be used further for the empirical study of sustainable management of the professional development of Latvian border guards;
- (2) analysis of the situation with the professional development of employees and its sustainable management in the world, in the European Union and in Latvia, including:
 - study of the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries;
 - analysis of the experience of using the Sustainability Index as sustainable management tool in Latvia;
- (3) an empirical assessment of the Latvian border guards' professional development and its sustainable management, including:
 - analysis of the work environment of the SBG of Latvia, which [working environment] forms the context for sustainable management of the professional development of Latvian border guards;
 - assessment of the level of professional development of the Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs;
 - identification of an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Methods used in the Ph.D. thesis: the general scientific methods, both theoretical and empirical, as well as special methods of econometric and management sciences are used in the Ph.D. thesis.

General scientific theoretical methods: monographic method, method of logical analysis, method of synthesis, methods of deduction and induction for systemic analysis of the object of study, as well as for the development of a conceptual framework and research methodology.

General scientific empirical methods: content analysis for investigating the work environment of the SBG of Latvia, regression analysis for assessing the level of professional development of the Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs (to establish a causal relationships, and not just a correlative ones), the method of comparison of means defining the statistical significance of differences with p-value for comparing the level of professional development of employees and the attractiveness of jobs in the territorial divisions of the SBG of Latvia, as well as for studying role of the professional development of employees in the economic performance of the modern world countries (for the latter, correlation analysis and discriminant analysis are also used); sociological survey method for the empirical assessment of Latvian border guards' work-related values, their professional development and its sustainable management.

Special econometric and managerial methods: SWOT analysis based on experts' assessments for identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the work environment in the SBG of Latvia; Analytical Hierarchy Process (AHP method) for identifying an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards; variation analysis for studying regional variation of the average monthly gross salary of employees in the Latvian economy and its sector "Public Administration and Protection, Compulsory Social Insurance"; the model of competence developed by N. Amundson for assessing the level of professional development of employees.

Materials and empirical data used in implementing the tasks of the Ph.D. thesis:

- Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030;
- Operational Strategy of the SBG of Latvia for 2020–2022;
- public reports of the SBG of Latvia with statistical and financial data;
- scientific publications, PhD theses devoted to the research topic;
- publications and interviews of the leaders of the SBG of Latvia in the media;
- open access databases (for example, G. Hofstede's database on cultural dimensions of the world's countries);
- secondary empirical data for 2018–2020 from the Business School's for the World (INSEAD) annual reports on the Global Talent Competitiveness Index⁹ (GTCI) in more than 100 countries of the world (including all EU countries);
- primary empirical data of a sociological survey of Latvian border guards (officers and instructors), which the author conducted in 2022 in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia, interviewing 182¹⁰ border guards to assess their level of the professional development in relation to the attractiveness of jobs and 166 border guards – to calculate indicators of cultural dimensions by G. Hofstede;
- primary empirical data of an expert survey of officers of the SBG of Latvia, which the author conducted in 2022 in Ludza, Daugavpils and Vilyaka divisions, interviewing 7 experts-officers (with work experience in the SBG of Latvia from 22 to 29 years) in order to assess different approaches to the sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Software used to process quantitative empirical data:

- IBM SPSS Statistics v.22 (Win32);
- Microsoft Excel.

Conceptual framework of the Ph.D. thesis. In this study, the professional development of employees is conceptually included in lifelong learning, which is

⁹ Lifelong learning and one of its indicators 'Professional development of employees' are components of the Global Talent Competitiveness Index (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020).

¹⁰ "The minimum sample size for a social science study should be 30-200 people" (Kish, 1965).

actively studied both in Latvia (B. Rivzha, A. Sannikova, M. Petersone and others) and around the world (F. Galindo-Rueda, A. Vignoles, A. Jenkins, A. Wolf, S. Seryakova, V. Kravchenko and others). In turn, the conceptual understanding of sustainable management is based on a Triple Bottom Line (economic, social and environmental sustainability) (J.G. Stead, W.E. Stead, Sh. Bonini, S. Swartz, T. Galpin, J. Hebard, S. Suriyankietkaew, Ph. Petison), which the author supplemented with two more dimensions – cultural and political, turning it into a Quintuple Bottom Line (K. Szymczyk), which includes economic, social, environmental, cultural and political dimensions.

The main terms of the study are the professional development of employees, the sustainable management and the attractiveness of jobs. The professional development of employees is conceptually understood as a part of lifelong learning, and empirically – as a component ‘Professional development of employees’ of the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) for its assessment at the macro level (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020) and as the overall competence of employees (the model of competence developed by N. Amundson (Amundsons, 2016)) for assessing the level of professional development of Latvian border guards at the micro level. The term of sustainable management is defined as a new type of real management that considers the long-term impact of the organization's activities on the economy, ecology, social sphere, culture and politics (Stead J.G., Stead W.E., 2014). Furthermore, all five aspects of sustainable management must be institutionalized, i.e. included in the internal components of the strategic management of the organization. In turn, the attractiveness of jobs is a subjective phenomenon based on the assessment of employees and applicants when considering the opportunity to work in the organization and empirically interpreted with ten factors (safety, place, relationships, recognition, contribution, work suitability, flexibility, learning, responsibility, innovation), according to the technique by N. Amundson, M. Corbiere (*M. Corbière*) and V. Neduha (Amundsons, 2016).

Research methodology of sustainable management of the professional development of Latvian border guards, developed by the author, includes:

- the technique for analyzing the work environment of the SBG of Latvia (Section 1.3.1), which is based on the method of SWOT analysis of five dimensions of the working environment;
- the technique for assessing the level of professional development of employees in relation to the attractiveness of jobs (Section 1.3.2), which is based on the method of sociological survey of Latvian border guards;
- the technique for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards (see section 1.3.3), which is based on the Analytical Hierarchy Process (AHP method).

Limitations of the study. The empirical study covers two territorial divisions of the SBG of Latvia: Ludza and Daugavpils divisions. Therefore, the results of the

empirical study do not apply to the entire SBG of Latvia, but to a certain part of it, namely, to those Latvian border guards (officers and instructors) who serve, firstly, on the land border, and, secondly, on the external eastern border of the EU. In the current geopolitical conditions, both of these aspects have both a special importance and their own specificity.

The Ph.D. thesis consists of an introduction, three parts (one theoretical and methodological and two empirical) and an ending.

The first part of the Ph.D. thesis analyzes the professional development of employees as a part of lifelong learning, develops the conceptual framework for sustainable management of the professional development of employees within the economic paradigm and the research methodology, which will be used in the empirical study of sustainable management of the professional development of employees, is developed.

The second part of the Ph.D. thesis discusses the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries (which is a background for the professional development of Latvian border guards, since border guards are also employees) and analyzes the experience of using the Sustainability Index as sustainable management tool in Latvia.

The third part of the Ph.D. thesis analyzes the work environment of the SBG of Latvia, which [the work environment] forms the context for sustainable management of the professional development of Latvian border guards, assesses the level of professional development of Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs and identifies an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

The ending of the Ph.D. thesis formulates the main provisions and results of the study, conclusions and problems and develops possible solutions of the problems.

Scientific novelty of the Ph.D. thesis:

- a conceptual framework for the study of sustainable management of the professional development of employees has been worked out;
- two additional aspects of sustainable management, cultural and political, have been proposed and analyzed;
- a comprehensive methodology for the study of sustainable management of professional development of employees has been developed;
- scientifically substantiated study of the work environment in the SBG of Latvia has been realized;
- a new concept of working unit (job + employee), which could become a new term of management science, has been defined.

Practical significance of the Ph.D. thesis:

- the developed methodology can be used at any institution for sustainable management of the professional development of employees;

- a survey tools (questionnaires) adapted to the specifics of the border guard can be used for future research;
- the identified optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards can be used in the management practice of the SBG of Latvia;
- the developed recommendations can be considered when writing next public reports of the SBG of Latvia.

Research design. The Ph.D. thesis begins with the development of its conceptual framework, i.e. the theoretical and methodological basis of the study, which [basis] includes the analysis of the professional development of employees as a component of lifelong learning, the conceptualization of sustainable management of the professional development of employees within the economic paradigm, as well as the development of research methodology.

Next follows the study of the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world's countries and the analysis of the experience of using the Sustainability Index as a management tool in Latvia. This is a macro and meso background, against which sustainable management of the professional development of Latvian border guards is realized.

The study is ended by the empirical assessment of sustainable management of the professional development of Latvian border guards (micro level), which [assessment] includes the analysis of the work environment of the SBG of Latvia, the assessment of the level of professional development of Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs and identification of a more optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Statements are presented for defense:

- (1) the state of lifelong learning in general and the level of professional development of employees in particular is not only a factor, but also an indicator of the economic performance of the modern world's countries;
- (2) a learning society is definitely considered a path to a competitive country with a high economic performance, but Latvia is not such a society;
- (3) the work environment in the SBG of Latvia cannot be unambiguously characterized as a context favorable for sustainable management of the professional development of border guards;
- (4) the optimal approach in sustainable management of the professional development of Latvian border guards is to directly promote the professional development of employees, and not through the attractiveness of jobs.

1. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS FOR THE STUDY OF SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES

The main objective of this part is to develop a conceptual framework for the Ph.D. thesis, i.e. theoretical and methodological basis for the study of sustainable management of professional development of employees. The first section will analyze the professional development of employees as a part of the concept of lifelong learning. The second section will develop the conceptual framework for sustainable management of the professional development of employees within the economic paradigm. In the third section, a research methodology will be developed, which will be further used in the study of sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

1.1. Professional development of employees as a part of the concept of lifelong learning

In scientific literature, the professional development of employees is conceptually understood as a part of lifelong learning (Bersin, Zao-Sanders, 2019; Beqiri, Mazreku, 2020). The actualization of lifelong education in the world was determined by the increasing role of education in the economy, which was caused by a change in the world economic model in the 21st century, the transition from an industrial economy to a knowledge economy (Boroņenko, 2007; Rivža, 2018). The concept of lifelong learning is based on the continued development (both professional and personal) of a person even after graduation, since the acquired knowledge quickly becomes obsolete (Su, 2007).

Some scholars emphasize that lifelong learning is important to meet the growing demand of the labor market for new skills of employees (Galindo-Rueda et al., 2003). In order to get an education, at present it is no longer necessary to fit into certain age or stage limits of life, education is economically necessary throughout life and has become an integral part of it (Зборовский, Амбарова, 2020). Consequently, a new term appears in the Latvian terminological space – ‘learning society’ (Valsts valodas centrs et al., 2022b), the development of which [learning society] is facilitated by three main factors: an information society, a scientific and technological environment and the internationalization of the economy (European Commission (EC), 1995). The concept of learning society has been studied and actively used in the international scientific space for a relatively long time (Hutchins, 1968; Husen, 1974; Edwards et al., 1995; Jarvis, 2000, 2006; Welton, 2005; Su, 2007; Popescu, 2011; Tindemans, Dekocke, 2020; Серякова, Кравченко, 2020; Sungsup et al., 2021; Павен, 2021), but is hardly used in Latvia (at least in Latvian).

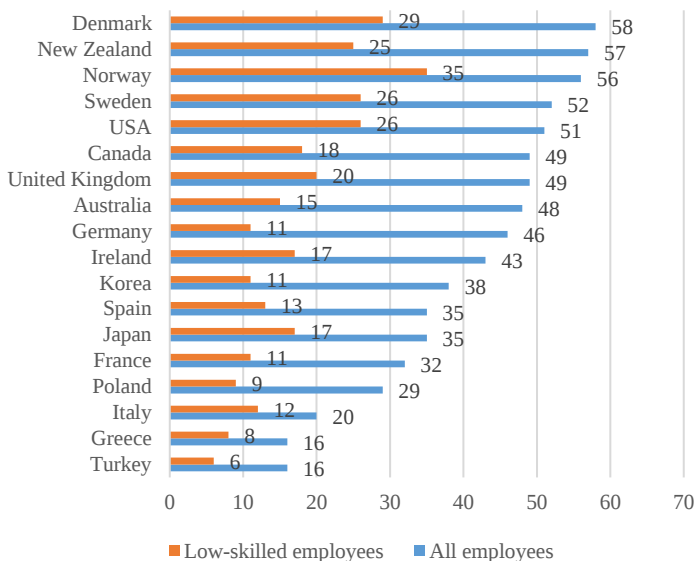
Most researchers working in the field of lifelong learning theoretically consider the learning society as an undoubted factor in the development of both the employees themselves and the organizations in which they work, as well as society and the economy as a whole.

It is now recognized that what really separates developed countries from less developed ones is not only a resource or technology gap, but also a knowledge gap. In fact, the growth of less developed countries is largely determined by the speed at which they close this gap (Stiglitz et al., 2014). Therefore, the social scientists are faced with the following research question: if the answer is lifelong learning, then what is the problem?

According to the author of the Ph.D. thesis, the main problem (which, in turn, may point to other hidden problems) is that, according to the empirical data of the OECD, many OECD countries are still not learning societies, especially when it comes to the share of their employed population who would need to learn the most – for low-skilled employees (Figure 1).

Figure 1

**Participation of the working population in professional development
in selected OECD countries,*
all employees and low-skilled employees, %, 2019**



* The OECD mean is 41% for all employees and 18% for low-skilled employees.
Source: Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019.

In the world scientific literature (mainly European and North American (Kyndt, Baert, 2013; Boeren, 2016; Webb et al., 2019)), as well as in declarations and analytical reports of international institutions and organizations – the European Commission, OECD, UNESCO (European Commission (EC), 2000; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2015a, 2015b, 2016; Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019), there is a consensus in relation to the concept of lifelong learning, which is based on three principles: (1) the student takes a central position; (2) learning is focused on transitional situations and processes; (3) learning takes place in different forms and contexts. It is especially emphasized that people can learn throughout their lives in different contexts and conditions – not only in school, but also on the job (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019).

The author considers the indicators of lifelong learning and professional development of employees from the Global Talent Competitiveness Index (GTCI), developed by the Business School for the World, to be the most suitable tool for empirical assessment of the professional development of employees at the macro level (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017).

The conceptual essence of the GTCI is that the countries of the modern world compete with each other in the global economic space, enabling, attracting, growing and retaining talents that contribute to national competitiveness and economic performance (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017). In turn, lifelong learning is considered a component of the GTCI ‘Grow talents’ sub-index (along with formal education and access to growth opportunities), which measures the ability of the world’s countries to ‘produce’ talents in their territory, instead of attracting them from outside. Lifelong learning has three components, including the professional development of employees, which is measured on a scale from 1 (not at all) to 7 (to a great extent), with experts answering the question: “To what extent do companies in your country invest in training and employee development?” (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020).

Thus, with the help of the GTCI it is possible to link the conceptual understanding of sustainable management of the professional development of employees, as well as the country’s competitiveness and economic performance, on the one hand, and empirical observations in this area, on the other hand, and this will be done in this Ph.D. thesis in Section 2.1 within the empirical assessment of the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world’s countries.

1.2. Conceptual framework for sustainable management of the professional development of employees

According to a study by the Canadian International Institute for Sustainable Development, “in the past, human sustainability was taken for granted and not a direct goal. This must have been a ulterior motive, as no human society has ever consciously promoted its own unsustainability. Global development trends now focus on sustainability as a clear, direct goal. However, the very concept of sustainability, in order to make it functional, must be transformed into practical aspects of the real world. We must be able to recognize the presence or absence of sustainability or threats to sustainability in the systems we observe. We need appropriate indicators to tell us where we are in relation to sustainability as a goal” (Bossel, 1999). For sustainable management of the professional development of employees, this means that some system of reference is needed to distinguish sustainable management from unsustainable one.

In recent decades, in the international scientific space, there has been an evolution of management concepts towards sustainable strategic management (Stead J.G., Stead W.E., 2014; Galpin, Hebard, 2018; Szymczyk, 2019; Suriyankietkaew, Petison, 2020; Barbosa et al., 2020; Garner, 2021), and the main characteristic of modern management is its sustainable nature and focus directly on achieving the goal of sustainability. But the goal of sustainability transcends the strategic goals adopted in management science in recent decades. Thus, the evolution of concepts related to management took place as follows: strategic planning – strategic management – strategic management of sustainability or strategic management approach to sustainability or strategic management for sustainability – sustainable strategic management – sustainable management.

Currently, the emphasis is on integrating environmental issues into the activities of the organization and considering the interests of society. That is why strategic management must combine economic aspects with environmental and social ones, thinking about future generations. Changing the approach from strategic management to sustainable strategic management means implementing management strategies that protect natural resources, reduce the harmful impact of companies on the environment and take care of current and future generations. The new concept of sustainable management combines strategic management, social responsibility and sustainable development (Szymczyk, 2019). However, the author considers the understanding of sustainable management based on the triple principle (economic, social and environmental sustainability) to be rather outdated (Stead J.G., Stead W.E., 2014; Bonini, Swartz, 2014; Galpin, Hebard, 2018; Suriyankietkaew, Petison, 2020).

The author believes that when implementing sustainable management in modern conditions, it is necessary to consider at least two more dimensions: cultural and political. Thus, sustainable management today should be based not on

three, but on five dimensions (Quintuple Bottom Line), including economic, social, environmental, cultural and political ones, although initially “the development and assessment of organizational goals and strategies towards sustainable development arose from the needs of the natural ecosystem” (Szymczyk, 2019). Modern researchers formulate the main task and even the mission of sustainable management as “creating a culture of sustainability in management” (Galpin et al., 2015). Organizations must be able to respond to external sustainability drivers by incorporating sustainability into their internal components of strategic management (Galpin, Hebard, 2018).

The author believes that one of the most important elements in achieving sustainable management is its institutionalization, i.e. those organizations that have created governance structures related to sustainability, as well as developed sustainable development programs, can be called sustainably managed (Bonini, Swartz, 2014). These governance structures, which are based on sustainable development programs, practically implement the consistent principles of sustainable management, so that sustainability is included in the internal components of the strategic management of the organization. Worldwide, more than \$13 trillion is invested in assets managed in accordance with the principles of sustainable management (Global Sustainable Investment Alliance, 2013).

Thus, sustainable management is not only a new way of thinking about your organization’s strategic role in the wider society and ecosystem in the present and future, but also a new way of actually managing, considering the long-term impact of the activities of organizations in the field of economy, ecology, social sphere, culture and politics (Stead J.G., Stead W.E., 2014), i.e. already mentioned Quintuple Bottom Line.

To be truly successful, sustainability efforts must become an organization’s priority with the direct support of management, which is not an easy task. Less than half of companies / organizations executives surveyed in the so-called McKinsey Report study believe that their companies / organizations do not have a philosophy of sustainability that permeates their day-to-day activities, despite the fact that sustainability is considered the highest priority in their companies / organizations. The survey data also shows that because less than 5% of companies / organizations provide financial support or offer career incentives for sustainability, people may not see sustainability as a career path. Sustainability is a ‘long road’ and research shows that this fact needs to be considered (Bonini, Swartz, 2014).

In the Operational Strategy of the SBG of Latvia for 2020-2022, five strategic priorities are defined (Latvijas Valsts robežsardze, 2020). Further in the Strategy, as well as in the public reports of the SBG of Latvia, the goals and directions of the SBG are defined, as well as the implemented budget program is described. But neither the Strategy itself nor the annual public reports even mention the term ‘sustainability’, let alone its five dimensions: economic, environmental, social, cultural and political. At the same time, the Strategy is designed for only three

years, which is by no means a long-term (and even medium-term) period. In the organizational structure of the SBG of Latvia, sustainability is also not institutionalized, i.e. governance structures related to sustainability have not been established.

In the global scientific space, there are two paradigms that try to justify the sustainable management of the professional development of employees through their involvement in the process of lifelong learning. The first and dominant one, the economic paradigm, is focused on competitiveness in a rapidly changing knowledge society, where achieving sustainability also has a significant financial impact (Dahlman et al., 2007; Bonini, Swartz, 2014). The second, the humanistic paradigm, states that the ideal of development is a civil, socially integrated society (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2015b).

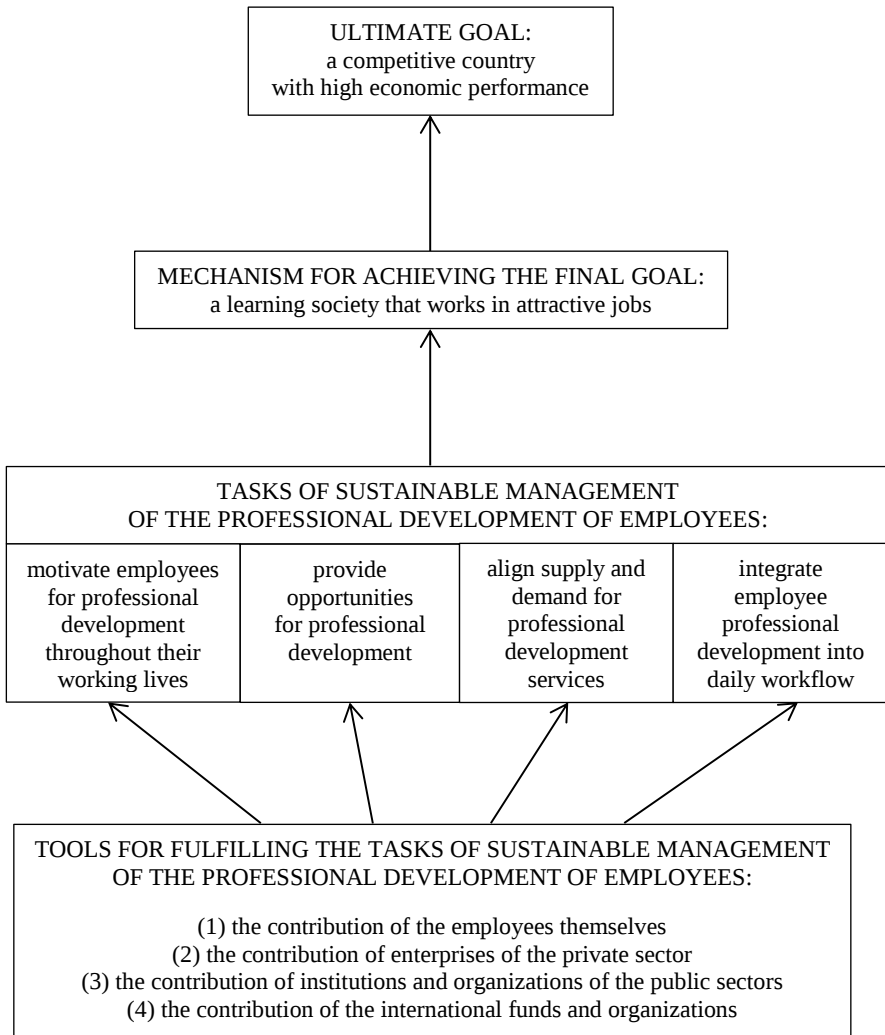
Figure 2 schematically shows the conceptual understanding of sustainable management of the professional development of employees within the economic paradigm, which [understanding] is based on the following provisions:

(1) the ultimate goal of sustainable management of the professional development of employees is a competitive country with high economic performance. Rationale: at the European Council meeting in Lisbon in March 2000, the Heads of State and Government recognized that “the European Union is facing a paradigm shift in development brought about by globalization and the new knowledge economy” and set a major strategic goal for the EU: “to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of delivering sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion” (European Union, 2006);

(2) the mechanism for achieving the ultimate goal of sustainable management of the professional development of employees is a learning society that works in attractive jobs. Rationale: the people-centred approach of the Centenary Declaration calls for building the capacity of all people and labor institutions, and promoting inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all (International Labor Organization (ILO), 2021); as noted by researchers Yu. Arkhipova (*Ю. Архипова*) and K. Zykova (*К. Зыкова*), the attractiveness of jobs is determined by the assessment given by employees and job seekers when considering the possibility of working in an organization. This assessment is based on the possibility of self-realization and the achievement of a high level of social and personal well-being in the relevant job, as well as career prospects (Архипова, Зыкова, 2015);

Figure 2

**Conceptual understanding of sustainable management
of the professional development of employees within the economic paradigm**



Source: elaborated by the author based on European Union, 2006; Архипова, Зыкова, 2015; Webb et al., 2019; Tindemans, Dekocke, 2020; International Labour Organization (ILO), 2021.

(3) to achieve the ultimate goal, the main tasks of sustainable management of the professional development of employees are formulated, including motivating employees for professional development throughout their working life, ensuring the availability of opportunities for the professional development of employees, matching demand and providing professional development services, integrating the professional development of employees into the daily workflow (Tindemans, Dekocke, 2020);

(4) in turn, the tools for fulfilling the tasks of sustainable management of the professional development of employees include the contribution of the employees themselves, the private and public sectors, as well as international funds and organizations.

In the conception shown in Figure 2, the central place in achieving the final goal is given to the employees themselves, since “the person himself / herself learns, and learning begins directly with him / her. Furthermore, learning can only be successful if the learner is intrinsically motivated” (Tindemans, Decoquet, 2020).

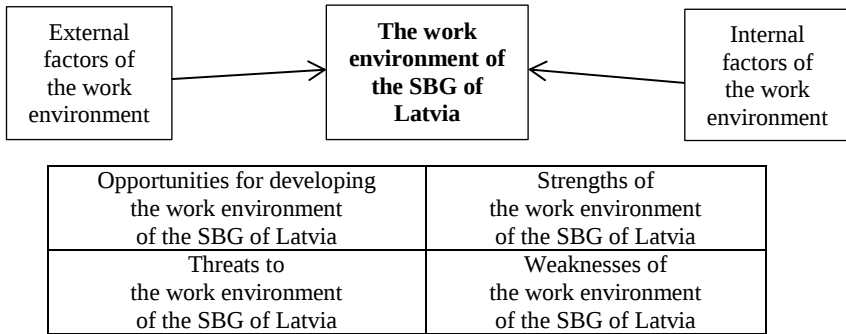
1.3. Research methodology for sustainable management of the professional development of Latvian border guards

1.3.1. Technique for analyzing the work environment of the State Border Guard of Latvia

In order to analyze in depth and comprehensively the various aspects of the sustainable management of the professional development of Latvian border guards, it is necessary to study the work environment of the SBG of Latvia, which [the working environment] forms the context for sustainable management of the professional development of Latvian border guards. Within this Ph.D. thesis, the study of the work environment of the SBG of Latvia is methodologically based on five dimensions (Quintuple Bottom Line): economic, environmental, social, cultural and political, which are external and internal factors affecting the working environment (Figure 3).

Figure 3

**Systemic description of the work environment of the SBG of Latvia
as an object of the study**



Source: elaborated by the author.

As a result of the impact of external and internal factors, the strengths and weaknesses of the work environment of the SBG of Latvia, as well as opportunities for its development and threats, are formed, which will be determined by the SWOT analysis based on the assessments of the involved experts (Table 2).

In each of the five dimensions, the work environment of the SBG of Latvia will be studied using the sources of information and methods of data analysis described in Table 1.

Section 3.1 of this Ph.D. thesis is dedicated to presenting and discussing the findings of the study of the work environment of the SBG of Latvia and includes an analysis of five dimensions of the work environment of the SBG as a context for sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Table 1

**Sources of information and methods of data analysis
for the study of the work environment of the SBG of Latvia**

Dimensions of the working environment	Characteristics of dimensions	Sources of information	Methods of data analysis
Economic dimension	Financial resources and their use, material value and condition of the technical infrastructure	Public reports of the SBG of Latvia, expert opinions, publications in the media and scientific publications, statistical and financial data	Descriptive analysis of the situation, content analysis of publications, comparison of statistical / financial data in dynamics
Social dimension	Human resources, employees' health and safety, professional development	Public reports of the SBG of Latvia, expert assessments, publications in the media and scientific publications, statistical data	Statistical data analysis, descriptive analysis, analysis of expert assessments and content analysis of publications
Environmental dimension	Environmental impact of technical infrastructure	Public reports of the SBG of Latvia, expert opinions, publications in the media and scientific publications	Descriptive analysis, analysis of expert assessments and content analysis of publications
Cultural dimension	Organizational culture, beliefs and values of employees	Data from sociological surveys of employees, expert assessments, publications in the media and scientific publications, statistical data	Assessment of societal culture using G. Hofstede's Value Module (questionnaire) VSM 2013 ¹¹ and comparison method
Political dimension	Implemented political initiatives, political education and staff training	Public reports of the SBG of Latvia, expert assessments, publications in the media and scientific publications	Descriptive analysis, analysis of expert assessments and content analysis of publications

Source: elaborated by the author.

¹¹ Open access Value Module (questionnaire) VSM 2013, developed by G. Hofstede, translated into Latvian, can be downloaded from the Internet resource of G. Hofstede (Hofstede, 2013).

Table 2

**Expert group of the SBG of Latvia
for the implementation of the SWOT analysis and AHP method***

Experts	Education:		Work experience, years:		Position
	degree	field	in the SBG of Latvia	in current position	
Expert 1	Master degree	Law; Public management	27	2	Head of Ludza division of the SBG
Expert 2	Master degree	Pedagogy	24	2	Deputy Head of Ludza division of the SBG (border control and immigration issues)
Expert 3	Master degree	Law	22	1	Deputy Head of Ludza division of the SBG (Head of the Criminal Investigation Service)
Expert 4	Master degree	Pedagogy and educational science	29	11	Head of Daugavpils division of the SBG
Expert 5	Master degree	Law	24	8	Deputy Head of Daugavpils division of the SBG (Head of the Criminal Investigation Service)
Expert 6	Bachelor degree	Law	29	1	Head of Vilyaka division of the SBG
Expert 7	European master degree	Strategic border management	22	1	Deputy Head of Vilyaka division of the SBG (border control and immigration issues)

* AHP method will be used for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Source: elaborated by the author.

1.3.2. Technique for assessing the level of professional development of employees in relation to the attractiveness of jobs

This study will measure the level of professional development of Latvian border guards, methodologically based on the model of competence (Amundsons, 2016), which consists of eight components. This is based on a study by Professor M.

Ritook (*M. Ritoók*) of *Eötvös Loránd University (ELTE)* in Hungary (Ritook et al., 1993). The following table names and briefly describes the main components of this model.

Table 3

Description of the components of the tool for measuring the level of professional development of employees – the model of competence*

No.	Name of the component	Description of the component
1.	Purposefulness	A clear sense of direction and purpose creates motivation, determination, and initiative. People are ready to commit themselves fully to a task when they realize the value of what they are doing and see that they can make a positive contribution. The employee must formulate a personal core mission that reflects his overall understanding of the goal. This foundation will enable the employee to deal honestly and confidently with personal and organizational challenges.
2.	Problem solving	An employee needs good problem-solving skills. These include the ability to obtain information from a variety of sources, evaluate all aspects of a problem, think creatively, make sound judgment, and create effective action plans. People who know how to solve problems keep a clear mind even in difficult situations. The complexity of problems in the border guard has grown rapidly in recent years, and the ability to solve problems has become very necessary.
3.	Communication skills	The ability to communicate effectively with people (colleagues, persons crossing the border, public persons) is a cornerstone of border guard competence. Through communication skills, people express their ideas to each other (verbally, non-verbally, in writing) and incorporate the ideas of others into their point of view. Skilled communicators are able to both convey understanding and motivate others to take action.
4.	Theoretical knowledge	To acquire and improve modern theoretical knowledge, it is necessary to study much more than only in the traditional period of professional training. The need for lifelong learning has become a reality, and employees must be prepared to participate in various educational activities (seminars, conferences, courses, training programs, literature reviewing) to keep up with the times. Knowledge acquisition also requires an efficient and easily accessible system for obtaining and organizing information.
5.	Practical knowledge	To put the theory into practice, the employee must find practical situations in which this can be implemented. This hands-on experience should be structured to include elements

		of security, relevance, complexity and critical reflection. In a safe environment, an employee should be free to take risks, make mistakes and develop innovative ideas within this process. Meaningfulness is important because it is related to the aforementioned sense of purpose. The challenge will encourage the employee to set high standards and move closer to their limits. Finally, critical thinking is essential for learning to produce the best results and greater flexibility.
6.	Organizational adaptability	Surrounding organizational structures require the ability to act within the system to achieve results. The employee must understand both the written and unwritten laws by which organizations operate, and be able to (honestly) use this knowledge to achieve his / her goals. This requires flexibility, a positive attitude towards change, and a willingness to work together with colleagues and superiors. People who are strong in this area are able to change their attitude to problems and make “everything happen”.
7.	Human relations	A very important trait of a border guard is the ability to build and maintain positive relationships. Being effective in your work means building relationships with people at different levels. The employee must believe that people are important and must confirm this importance with their actions. Building positive relationships also includes knowing how to ask for and receive feedback from others and how to give constructive feedback yourself. Building strong support networks also contributes to improved performance.
8.	Self-confidence	Self-confidence comes from experience, support, constructive feedback, success, self-awareness and a willingness to move forward. To gain competence, an employee must feel confident in their ability to initiate activities and take risks. The employee must find the strength to learn from mistakes and the motivation not to retreat in the face of difficulties. This confidence often leads to leadership, mentoring and coaching opportunities.

* In formulations of the assessed statements (5 statements for each component), the model is adapted to the specifics of the border guard.
Source: compiled by the author after Amundsons, 2016.

In the course of a sociological survey, Latvian border guards will be asked to assess each of the statements that characterize their competence on a scale from 5 (excellent) to 1 (unsatisfactory). Then the numerical value of each competence and the level of professional development (=overall competence) will be determined as the arithmetic mean of the assessments of the corresponding statements.

The level of physical development of border guards is not included in the model of competence due to the fact that within this model, employees (border guards in this Ph.D. thesis) conduct a subjective self-assessment of their professional

competencies, although their level of physical development is assessed objectively, based on the standards adopted on May 28, 2013 by the Cabinet of Ministers in the framework of the Regulation No. 288 “Requirements for the level of physical development of officials with special service ranks in institutions of the system of the Ministry of the Interior and in Latvian Prison Administration”. Requirements for the level of physical development are differentiated by age and gender groups (Latvijas Republikas Ministru kabinets, 2013).

Within this Ph.D. thesis, the level of professional development of Latvian border guards will be assessed in relation to the attractiveness of jobs, since in the previous conceptual section of the Ph.D. thesis the learning society that works in attractive jobs is considered as a mechanism for achieving the ultimate goal of sustainable management of the professional development of employees (a competitive country with high economic performance) (Figure 2 in Section 1.2).

The following table offers a description of the object of sustainable management of the professional development of employees – the attractiveness of jobs – in any company / organization, which [the attractiveness of jobs], according to the hypothesis of this Ph.D. thesis, determines the level of professional development of employees of the SBG of Latvia. Following the methodology developed by N. Amundson, M. Corbiere and V. Neduha (Amundson, 2016), also in this study, the attractiveness of jobs is empirically interpreted using ten factors (Table 4).

Table 4

Factors of the attractiveness of jobs – the object of sustainable management of the professional development of employees

No.	Name of the factor	Description of the factor
1.	Safety	Safety and stability are important; this applies to financial and physical safety as well as job stability. Everyone needs a certain level of financial safety, but for some people it is one of the most important factors when choosing a job.
2.	Place	Some people are willing to travel a certain distance to get to work, but for others it is important that the work is close to home, family, kindergarden or school, friends or shops. When considering a possible job, these individuals will consider location as the most important factor.
3.	Relationships	In assessing the attractiveness of a job, interpersonal relationships are important. For some people, relationships with colleagues and supervisors are one of the most important aspects when choosing a job.

4.	Recognition	As social beings, people need to be valued, recognized, and understood that their work is important. In addition to direct expressions of recognition, there is also indirect recognition, such as the attitude of others, determined by work in a company or organization with a good reputation.
5.	Contribution	For many people, it is important that they do meaningful work that is ethical, meaningful and beneficial to the world. This focus increases energy and enthusiasm for the work ahead.
6.	Work suitability	Compliance of work with individual skills, interests and values; can greatly affect job satisfaction.
7.	Flexibility	Flexibility includes the ability to achieve the balance between work and personal life, flexible working hours, the ability to balance work and family responsibilities (eg childcare), take vacations, pursue professional development and use an individualized bonus system.
8.	Learning	The constant opportunity to learn by completing challenging tasks can be both motivating and fun. Some people have a strong need for intellectual stimulation and continuous skill development.
9.	Responsibility	Most people enjoy being entrusted with a project or responsibility that allows them to make decisions on their own. Some are motivated by greater responsibility and strive to get the job done with minimal outside interference.
10.	Innovation	Many people want to engage in activities where they create something new. There are people for whom the ability to solve complex problems and demonstrate innovation and creativity is one of the most important factors when choosing a job.

Source: compiled by the author after Amundsons, 2016.

During the survey, respondents will evaluate each statement describing the factors of the attractiveness of jobs, according to two parameters (on a scale from 1 – the least to 5 – the most): (1) How important is this for you when choosing a job? (2) Is this possible at your current job? Thus, each of the forty statements will be evaluated by one number in the range from 1 to 25.

Next, the numerical value of each of the ten factors of the attractiveness of jobs will be calculated as the arithmetic mean of the estimates of the corresponding statements (each factor has four statements). In turn, the overall attractiveness of the job will be calculated as the arithmetic mean of the estimates of ten attractiveness factors – safety, place, relationships, recognition, contribution, work suitability, flexibility, learning, responsibility, innovation. As a result, it will be found to what extent (from the respondents' point of view) one or another factor forms the overall attractiveness of jobs in the SBG of Latvia.

When the level of professional development and the attractiveness of the job for each respondent is calculated, it will be possible to empirically test the hypothesis of this study: the object of sustainable management of the professional

development of employees in the SBG of Latvia is the attractiveness of jobs, which determines the level of professional development of employees. Since to prove the hypothesis it is necessary to find a causal relationship (the attractiveness of jobs determines the level of professional development of employees), and not just the correlation between indicators, the author will use regression analysis as the main method.

1.3.3. Technique for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards

In the empirical part of the Ph.D. thesis, the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards will be identified based on the decision of the competent experts (Table 2). For the scientifically correct organization of the work of experts and processing the results of expert assessments, the Analytical Hierarchy Process (AHP method) (Saaty, 1980; Kronbergs et al., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019) will be used, which Latvian scientists-managers use, for example, to define the basic principles of the quality management systems in law enforcement educational institutions (Zalitis et al., 2020a, 2020b; Zālītis u.c., 2020).

The algorithm of the Analytical Hierarchy Process will be adapted to the process of identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards in the framework of this Ph.D. thesis. So, the common goal was chosen (Level 1) – “Identification of the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards” (Figure 4). At the second level, five criteria are proposed to identify this optimal approach for sustainable management of the professional development of Latvian border guards – in accordance with the five dimensions of sustainable management identified in Section 1.2 of this Ph.D. thesis (Quintuple Bottom Line), including economic, environmental, social, cultural and political dimensions. The third (lowest) level contains possible approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, which experts will evaluate in accordance with the procedure of the Analytical Hierarchy Process (Saaty, 1980; Kronbergs et al., 1988; Ahmed, Kilic, 2019), considering all five criteria.

There are two possible approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards – according to the research hypothesis, that the attractiveness of jobs determines the level of professional development of employees. Thus, the following approaches are theoretically possible:

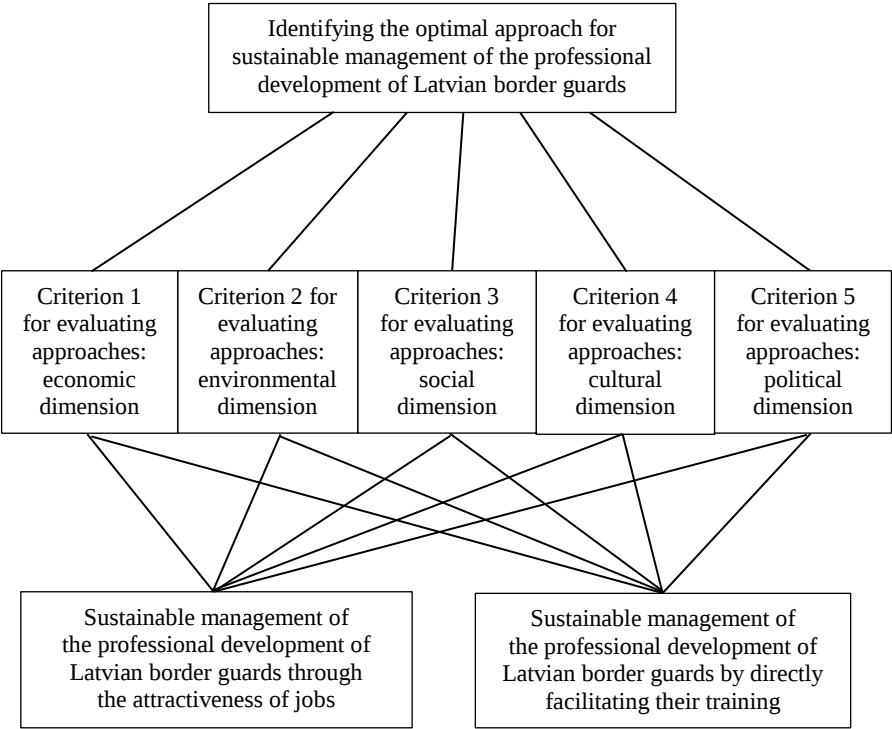
(1) sustainable management of the professional development of Latvian border guards through the attractiveness of jobs (management through the attractiveness of jobs) – such an approach is possible with empirical confirmation of the research hypothesis;

(2) sustainable management of the professional development of Latvian border guards by directly facilitating the training of border guards (direct management) – this approach is possible if the research hypothesis is not empirically confirmed.

Moreover, both approaches are possible if the research hypothesis is partially proven.

Figure 4

Identifying the optimal approach for sustainable management of the professional development of Latvian border guards: hierarchy scheme



Source: elaborated by the author based on Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019.

According to the procedure of the Analytical Hierarchy Process (Saaty, 1980; Kronbergs et al., 1988; Ahmed, Kilic, 2019), experts must first compare the criteria for evaluating approaches in pairs with respect to the common goal at the first level – “Identification of the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards” (Figure 4), thinking at this stage only about the criteria themselves, and not about possible approaches that

will then have to be evaluated according to all criteria – but not yet. Each expert enters the results of criteria comparison into a worksheet created in the form of a matrix (Table 5).

The matrix proposed in Table 5 is started from the top left element of the matrix, asking the question: how much more important is the top element in terms of achieving the common goal? In the case of this study: how much more important is this criterion than the above criterion when we choose the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards? If the first element (criterion) is more important than the second, then an integer from the scale of relative importance is entered (Ishizaka, Labib, 2011), otherwise the reverse value is used.

For each matrix of pairwise estimates, it is necessary to calculate a set of eigenvectors, then normalize the result to 1 and obtain a priority vector.

Table 5

Approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards: a comparison matrix of criteria for evaluating approaches with the Analytical Hierarchy Process, an example of a worksheet of one expert

Criteria for evaluating approaches	Crite- rion 1	Crite- rion 2	Crite- rion 3	Crite- rion 4	Crite- rion 5	Coordinates of priority vector*
Criterion 1	1	3	5	4	6	0.50
Criterion 2	1/3	1	4	2	3	0.23
Criterion 3	1/5	1/4	1	1/2	4	0.10
Criterion 4	1/4	1/2	2	1	1/2	0.10
Criterion 5	1/6	1/3	1/4	2	1	0.07
Consistency ratio (CR)	0.11**					1.00

* Relative importance of criteria.
 ** Must be less than 0.2, ideally less than 0.1, otherwise the expert's assessment is considered incoherent.
 Source: elaborated by the author based on Kronbergs u.c., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019.

After evaluating the criteria, the experts evaluate two possible approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards in relation to each of the criteria, performing the same pairwise comparison (experts compare a pair of proposed approaches in relation to each criterion) algorithm that was previously applied for defining the relative importance of criteria.

Upon completion of the Analytical Hierarchy Process, the coordinates of the global priority vector are calculated, which makes it possible, by analyzing all the

primary data received from experts, to quantitatively evaluate all possible approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards. The main and final result of the Analytical Hierarchy Process is a summary table with the coordinates of priority vectors of the evaluated criteria and approaches (according to each criteria), i.e. their relative importance, and the global priorities of the evaluated approaches (Table 6).

Table 6

Summary of the coordinates of priority vectors and calculation of the global priorities within the Analytical Hierarchy Process, an example of a worksheet of one expert

Coordinates* of priority vector (relative importance of criteria)	Criteria for evaluating approaches:					Sum of the coordinates of priority vector
	economy**	environ- ment	social sphere	culture	policy	
	0.50	0.23	0.10	0.10	0.07	1.00
The approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards**						Global priorities
Management through the attractiveness of jobs	0,37	0.28	0.59	0.46	0.82	0.41***
Direct maangement	0.63	0.72	0.41	0.54	0.18	0.59
Sum	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

* Taken from Table 5.

** Taken from Figure 4.

*** Calculated by summing the multiples of $0.37 \cdot 0.50$, $0.28 \cdot 0.23$, $0.59 \cdot 0.10$, $0.46 \cdot 0.10$ and $0.82 \cdot 0.07$.

Source: elaborated by the author based on Kronbergs u.c., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019.

Further, having calculated the arithmetic mean of the results of the work of all seven experts, the author will, on a scientific basis, conclude which of the approaches is optimal (i.e. obtains a larger value of the coordinates of the global priority vector, considering all five criteria) for sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

2. PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AND ITS SUSTAINABLE MANAGEMENT IN THE WORLD, IN THE EUROPEAN UNION AND IN LATVIA

The main objective of this part is the analysis of the overall situation with the professional development of employees (which is a background for the professional development of Latvian border guards, since border guards are also employees) and its sustainable management in the world, in the European Union and in Latvia. The first section examines the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries, including Latvia's place among the world and EU countries in terms of lifelong learning and its component – the professional development of employees. The second section analyzes the experience of using the Sustainability Index as a management tool in Latvia.

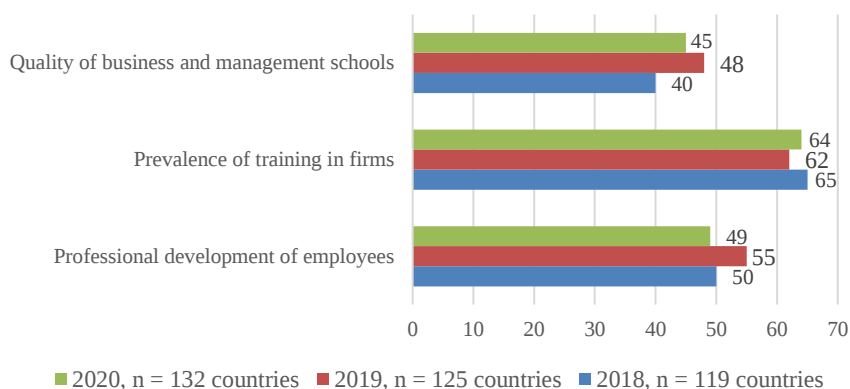
2.1. The role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries

Within this section, the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries will be analyzed, paying special attention to the situation in Latvia against the background of the world and the European Union and answering the research question: could Latvia be called a learning society? Methodologically, this research is based on the conceptual understanding of the professional development of employees as a part of lifelong learning (Section 1.1), which is especially valuable in the conditions of the knowledge economy

Evaluating the three components of lifelong learning (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017), Latvia occupies a stable middle position among the world countries. The weakest indicators of Latvia are the lifelong learning component “Prevalence of training in firms”: 65th place in the world in 2018, 62nd place in 2019 and 64th place in 2020. The best indicators of Latvia among the world countries are in the component “Quality of business and management schools”, while in the component “Professional development of employees” Latvia's indicators are average, moreover, these indicators have a tendency to improve: if in 2018 in this field Latvia ranked 50th among 119 countries of the world, then in 2020 – already in 49th place among 132 countries of the world (Figure 5).

Figure 5

**Latvia's place among the world countries
according to lifelong learning components, rank, 2018–2020**



Source: elaborated by the author based on the data from Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020.

If in the field of professional development of employees, Latvia occupies an approximately average position among the world countries (more precisely, a little higher than the average), then among the EU countries Latvia constantly occupies a position below the average: 17th place in 2018, 19th place in 2019 and 2020 again in 17th place among the 27 remaining EU countries (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020). In turn, the best situation in terms of professional development of employees can be observed in Western and Northern European countries – Sweden, Luxembourg, the Netherlands, Finland.

Thus, empirical data show that Latvia cannot be considered a learning society, especially compared to other EU countries. The question arises, why does this happen in a situation where in Latvia, both at the political and societal level (Zobena, 2007; Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2021), the importance of continuous improvement of people's knowledge and skills is emphasized?

A possible answer (which requires empirical testing) to the question of why Latvia has not been considered a learning society so far could be the assumption that the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries is not significant enough and thus does not attract attention of neither employees themselves, nor their employers.

The source of empirical information for testing this assumption is 2018–2020 data from reports on the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) in more than

100 countries of the world (including all EU countries) (Business School for the World (INSEAD) et al. 2018, 2019, 2020). The author uses indicators of lifelong learning and its component – professional development of employees – as a tool for the empirical evaluation of the professional development of employees in the modern world countries during a 3-year period. In turn, to measure the economic performance of the modern world countries, the author, like a number of other researchers, uses Gross Domestic Product (GDP) per capita (Porter, 2003; Stankevičs, 2014; Stankevičs et al., 2014; New Zealand Institute of Economic Research (NZIER), 2014; Boronenko et al., 2014; Kondratiuk-Nierodzinska, 2016; Селиванова-Фёдорова и др., 2021), as well as the countries' belonging to a particular income group.

Some methods were used in the empirical research in order to obtain the most stable results possible: correlation analysis, regression analysis, comparison of means and discriminant analysis.

Table 7

**Correlation between GDP per capita (at purchasing power parity, PPP)
and lifelong learning / professional development of employees
in the world countries, 2018–2020**

Variables	2018, n = 119 countries		2019, n = 125 countries		2020, n = 132 countries	
	Pearson correlation coefficient	Statistical signi- ficance, p-value	Pearson correlation coefficient	Statistical signi- ficance, p-value	Pearson correlation coefficient	Statistical signi- ficance, p-value
Formal education	0.549**	0.000	0.576**	0.000	0.618**	0.000
Access to growth opportunities	0.673**	0.000	0.715**	0.000	0.690**	0.000
Lifelong learning:	0.706**	0.000	0.705**	0.000	0.714**	0.000
- quality of business and management schools	0.634**	0.000	0.612**	0.000	0.630**	0.000
- prevalence of training in firms	0.246*	0.018	0.211*	0.046	0.201*	0.049
-professional development of employees	0.692**	0.000	0.706**	0.000	0.700**	0.000

* Correlation is significant at the 0.05 level (two-tailed test).

** Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed test).

Source: elaborated by the author based on the data from Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020 processed by SPSS using the correlation analysis method.

As the data in Table 7 shows, lifelong learning in general and especially its component "Professional development of employees" correlate quite closely and statistically significantly (and over three years – stably) with the indicator of economic performance of the modern world countries – GDP per capita. Furthermore, the economic performance of the world countries is consistently more closely related to the state of lifelong learning in them than to the state of the formal education system.

In order to clarify the direction of the relationship (i.e. to determine what is the cause and what is the consequence) between lifelong learning / professional development of employees and the economic performance of the modern world countries, the author conducted a regression analysis, with the help of which the following assumption will be empirically tested: lifelong learning and professional development of employees are factors, but the economic performance of the country is the result.

Table 8

Parameters of the regression equation, where GDP per capita (PPP) in the world countries is the resulting variable and lifelong learning / professional development of employees are the factor variables, 2018–2020

Variables	2018, n = 119 countries		2019, n = 125 countries		2020, n = 132 countries	
	Beta-coefficient in the regression equation	Statistical signi- ficance, p-value	Beta-coefficient in the regression equation	Statistical signi- ficance, p-value	Beta-coefficient in the regression equation	Statistical signi- ficance, p-value
Formal education	108.230	0.348	145.178	0.192	254.686	0.034
Access to growth opportunities	264.167	0.144	460.069	0.006	348.420	0.054
Lifelong learning:	520.883	0.001	359.744	0.022	508.542	0.002
- quality of business and management schools	202.118	0.010	68.677	0.387	20.301	0.832
- prevalence of training in firms	69.471	0.110	74.636	0.101	79.059	0.098
-professional development of employees	189.295	0.015	275.874	0.001	350.709	0.000

Source: elaborated by the author based on the data from Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020 processed by SPSS using the regression analysis method.

The summarized results of the regression analysis, which are shown in Table 8, confirm the author's assumptions that lifelong learning and professional development of employees are factors, and the economic performance of the country is the result. Furthermore, lifelong learning is the only one of the three components of the GTCI's talent development sub-index, which statistically significantly increased the economic performance of the world countries over the course of three years. In turn, the professional development of employees is the only lifelong learning component that statistically significantly increased the economic performance of countries in the modern world over the course of three years. Thus, it can be considered that lifelong learning is a statistically significant factor of the economic performance of the modern world countries, precisely due to its component "Professional development of employees".

The following two tables show the results of the multiple comparison of means of the state of lifelong learning (Table 9) and the level of professional development of employees (Table 10) in four groups of the world countries according to the population income level. The aim is to find out whether there are statistically significant differences between means of the state of lifelong learning and the level of professional development of employees in groups of the world countries with different population income levels.

Table 9

**Multiple comparison of the state of lifelong learning
between groups of countries with different population income levels,
statistical significance of the means' difference (p-value)**

	2018, n = 119 countries				2019, n = 125 countries				2020, n = 132 countries			
	Groups of the world countries with different population income levels*											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00
2	0.00	-	0.10	0.04	0.00	-	0.22	0.01	0.00	-	0.36	0.01
3	0.00	0.10	-	0.47	0.00	0.22	-	0.14	0.00	0.36	-	0.05
4	0.00	0.04	0.47	-	0.00	0.01	0.14	-	0.00	0.01	0.05	-

* 1 – high income group;

2 – upper middle income group;

3 – lower middle income group;

4 – low income group.

Table 10

**Multiple comparison of the level of professional development of employees
between groups of countries with different population income levels,
statistical significance of the means' difference (p-value)**

	2018, n = 119 countries				2019, n = 125 countries				2020, n = 132 countries			
	Groups of the world countries with different population income levels*											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00
2	0.00	-	0.31	0.19	0.00	-	0.46	0.07	0.00	-	0.56	0.01
3	0.00	0.31	-	0.60	0.00	0.46	-	0.25	0.00	0.56	-	0.04
4	0.00	0.19	0.60	-	0.00	0.07	0.25	-	0.00	0.01	0.04	-

Source: elaborated by the author based on the data from Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020 processed by SPSS using the method of comparison of means with ANOVA test.

The results of the multiple comparison of means of the state of lifelong learning and the level of professional development of employees in four groups of the world countries according to the population income level summarized in Tables 9 and 10 show that statistically significant differences in the state of lifelong learning and the level of professional development of employees are stably observed between high income countries (group 1) and middle / low income countries (groups 2, 3 and 4 together). Sometimes a statistically significant difference can be observed (more often it is practically close to insignificant when the p-value is very close to 0.05) between groups 2 and 4 or between groups 3 and 4, but this does not change the overall persistent and sufficiently clear picture: the modern world countries with higher population income level differ greatly from the countries with lower population income level precisely because the first group consists mostly of learning societies, i.e. societies with a relatively good state of lifelong learning and a high level of professional development of employees.

In turn, Latvia's indicators in lifelong learning are closer to middle / low income countries, although according to the methodology of the World Business School, Latvia is included in the group of high income countries (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020). The author believes that this is a kind of “loan of trust” from international organizations, which Latvia does not

always meet – for example, in the field of lifelong learning and professional development of employees.

The fourth and last method – the discriminant analysis – allows you to confirm the results obtained by comparing means and to find out whether lifelong learning and the professional development of employees are the “discriminating” variables, which can be used to determine, with a certain degree of accuracy, which group of countries a particular country will belong to – whether it will be a group of high income countries or middle / low income countries.

The first two results of the discriminant analysis are test results and indicate the possibility of performing a discriminant analysis as such for this particular sample of countries. Canonical correlation coefficients between the calculated values of discriminant function and the actual group membership are satisfactory (Sweet, Grace-Martin, 2012). A test performed according to Wilks’ Lambda criteria to determine whether the means of the discriminant function are significantly different between the two groups of countries – high income and middle / low income – showed a very high statistical significance ($p < 0.001$).

The main result of discriminant analysis (and the reason it is performed) is the average level of predictive accuracy for each potentially “discriminating” variable. Regarding lifelong learning, 67.4% of cases in 2018, 65.3% of cases in 2019 and 79.2% of cases in 2020 were accurately predicted that countries would fall into the high income group, while 82.2% of cases in 2018, 84.2% of cases in 2019 and 89.3% of cases in 2020 were accurately predicted that the countries would fall into the middle / low income group. Thus, based on the state of lifelong learning, it is easier to predict the inclusion of a country in the middle / low income group than in the high income group. In other words, if a country has a high indicator of the state of lifelong learning, it is not likely to fall into the group of middle / low income countries, but it is also not obvious that it will fall into the group of high income countries. For lifelong learning, the overall rate of accurately classified initially grouped cases is relatively high (Sweet, Grace-Martin, 2012) and steadily increasing, namely 76.5% in 2018, 76.8% in 2019, 85.6% in 2020. This means that in more than 85% of cases in 2020, it is possible to find out whether a country has a high or middle / low population income, based on the indicator of the state of lifelong learning in that country.

As for the lifelong learning component “Professional development of employees”, the situation is similar to lifelong learning as a whole (Table 11).

Table 11

“Discriminating” capacity of the level of professional development of employees for dividing the world countries into groups with different population income levels, 2018–2020

Variables	2018, n = 119 countries	2019, n = 125 countries	2020, n = 132 countries
Canonical correlation*	0.603	0.612	0.621
Wilks' Lambda criteria**	0.000	0.000	0.000
Rate of accurately classified initially grouped cases, %			
High income countries	67.9	66.3	77.1
Middle / low income countries	80.8	82.9	83.3
Total	75.6	76.0	81.1

* Correlation coefficient between the calculated values of discriminant function and the actual group membership.

** Test for statistically significant between-group differences in discriminant function means.

Source: elaborated by the author based on the data from Business School for the World (INSEAD) et al., 2018–2020 processed by SPSS using the discriminant analysis method.

If the country has a relatively high level of the professional development of its employees, it is likely that it will not fall into the group of middle / low income countries, however, as in the situation with lifelong learning, we cannot be sure that it will definitely fall into the group of high income countries. Most likely, the probabilities of indicators of lifelong learning and the professional development of employees, as well as the probabilities of GDP per capita in the world countries are normally distributed, which are characteristic of the probabilities of all physical and socio-economic indicators (Селиванова-Фёдорова и др., 2018; Комарова и др., 2019), and, according to this distribution, Latvia is at the “tail” of the group of high income countries.

Thus, using four quantitative methods of data analysis, the author managed to prove the statistically significant contributing role of the professional development of employees in the economic performance of the modern world countries, which provides a scientific basis for the practical solution of sustainable management tasks using the tools shown in the scheme of the conceptual understanding of sustainable management of the professional development of employees within the economic paradigm (Figure 2 in Section 1.2): (1) the contribution of the employees themselves; (2) the contribution of enterprises of the private sector; (3) the

contribution of institutions and organizations of the public sectors; (4) the contribution of the international funds and organizations.

2.2. The experience of using the Sustainability Index as a sustainable management tool in Latvia

The Sustainability Index is a strategic sustainable management tool based on an internationally recognized methodology. It helps Latvian companies to diagnose the sustainability of their activities and the level of corporate responsibility. At the same time, it provides the public, state and non-governmental organizations with objective criteria to praise and support companies that help strengthen Latvia’s economy in the long term (Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR), 2022a).

The Sustainability Index was created in Latvia in 2011, based on the results of the pilot project implemented in 2010 (Avena u.c., 2011). Table 12 summarizes the structure of the Sustainability Index and the weighting principles of its components. According to the author, the structure of the Sustainability Index generally corresponds to the five dimensions of sustainable management, namely, market relations correspond to the economic dimension, society to the social dimension, environment to the ecological dimension, and strategy and work environment to the cultural and political dimensions. Therefore, according to the author, the Sustainability Index is conceptually acceptable as a sustainable management monitoring tool.

Table 12

**Structure of the Sustainability Index
And the weighting principles of its components**

Components of the Sustainability Index	Share of the Sustainability Index components in the overall estimate	The assessment of each component is influenced:
Strategy	15%	30% – management (principles, documents, policies, purposes, etc.) 25% – integration (decision-making, responsible persons, training, stakeholder engagement, reporting) 40% – actual performance and impact evaluation 5% – recognition, certificates, etc.
Market relations	20%	
Society	15%	
Envionment	25%	
Work environment	25%	

Source: elaborated by the author based on Avena u.c., 2011.

According to the opinions of the organizers of the Latvian companies and organizations Sustainability Index evaluation campaign, “sustainability is the lifestyle of organizations, which has a very significant impact on their growth and society, as well as the development of countries and the world as a whole. Therefore, taking into account that good traditions must be continued and healthy competition promotes progress, the most responsible and courageous organizations from all over Latvia had the opportunity to participate in the Sustainability Index evaluation campaign and see how successfully they have chosen their course on the way to the highest peaks of sustainability” (Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR), 2022b).

The results of the 2022 show that a number of Sustainability Index evaluation campaign participants have chosen the right route on the way to sustainability, as many long-term participants managed to significantly improve their performance. Also, in 2022, for the first time in the history of this evaluation campaign, laureates of the highest or DIAMOND category were honored. Four Latvian companies – “Latvenergo”, “RIMI Latvija”, “SEB banka” and “Swedbank” were able to fulfill the criteria necessary for obtaining this award (Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR), 2022b).

Although the participants of the Sustainability Index are mostly commercial companies, the author believes that budget organizations – for example, the Latvian SBG or Daugavpils University – can participate in it and thereby increase their competitiveness and sustainability.

3. EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF LATVIAN BORDER GUARDS AND ITS SUSTAINABLE MANAGEMENT

The task of this part is to empirically assess the professional development of Latvian border guards and its sustainable management, based on the theoretical and methodological framework developed in Part 1. Section 1 analyzes the work environment of the SBG of Latvia, which forms the context of sustainable management of the professional development of Latvian border guards. Section 2 assesses the level of their professional development in relation to the attractiveness of jobs. In Section 3, an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards is identified.

3.1. Analysis of the work environment of the State Border Guard of Latvia

The work environment of the SBG of Latvia is analyzed using the technique described in the sub-section 1.3.1. This technique is based on the five dimensions of sustainable management (Quintuple Bottom Line) (Section 1.2), which form external and internal factors determining the work environment (Figure 3 in the sub-section 1.3.1). As a result of the simultaneous and systemic influence of external and internal factors (within each dimension), the strengths and weaknesses of the SBG's of Latvia work environment arise, as well as opportunities for its development and threats.

The engaged experts (Table 2 in the sub-section 1.3.1) compiled a description of the work environment of the SBG of Latvia as the context of the professional development of border guards and its sustainable management, using the SWOT analysis method (which is a part of the methodology developed by the author – Section 1.3).

Summarizing the results of the SWOT analysis of the work environment of the SBG of Latvia in five dimensions – economic, social, ecological, cultural and political (Table 13), – the author can claim that the work environment of the SBG of Latvia cannot be unequivocally characterized as a context favorable to sustainable management of the professional development of border guards, because at the same time as stimulating factors (for example, the similarity of work-related values in the professional and territorial groups of border guards or training measures for border guards for ecologically safe work with new technologies), there are also those work environment factors that hinder sustainable management of the professional development of border guards – for example, lack of human resources and the ensuing implications for sustainable management of the professional development of employees or the aging of border guard personnel, as well as border technologization, which creates new challenges for the professional development of Latvian border guards.

Table 13

SWOT analysis of the SBG's of Latvia work environment in five dimensions: economic, social, ecological, cultural and political

Strengths (S)	Weaknesses (V)
Latvia's state borders (especially EU external borders) have modern technical infrastructure and technological equipment Maintaining the share of the SBG's of Latvia personnel with higher education at a sufficiently high level Border guards' training events for ecologically safe work with new technologies used in border protection Similarity of work-related values in professional (officers / instructors) and territorial groups of border guards Latvia has been solidary and active in border protection operations in other European countries, therefore, in a crisis situation, Latvia can also count on solidarity	Inadequate level of actual absorption of expenses approved by law for the SBG of Latvia operation (including capital investments) Lack of human resources – more people have been fired than hired in the last three years Insufficient capacity of border guards to work with technological equipment in such a way as to minimize ecological risks both to the surrounding environment and to their own psychological well-being Low level of the 'institutional attention' to border guards' intercultural competence and its development Technological knowledge gives technology developers and other experts a discursive hegemony over border management and empowers them as policy makers
Opportunities (O)	Threats (T)
Material, technical and human resources, which are available to the SBG of Latvia from the Frontex and help EU member states and Schengen associated countries to protect the external borders of the EU Technologization of the socio technical environment of EU border surveillance, which could help in conditions of shortage of human resources Using the advantages of border technologization for effective monitoring of surrounding environment Considering the work-related values of border guards; participation in international events in order to increase intercultural competence Operation in accordance with the common legal framework of the EU within the European Integrated Border Management Strategy	Inadequate financing of the operation of the SBG of Latvia in connection with inflation (due to the war) and the increased workload of the border guards (due to the emergency situation at the borders) against the background of serious arming of the border guards of Belarus and Russia The aging of the personnel of the SBG of Latvia, as well as the 'dronization' of borders, which create new challenges for the professional development of Latvian border guards Active use of modern technical equipment, which could be unfavorable to the environment and human ecology Growing complexity of the cultural environment at the national borders due to increased international migration flows Active attempts to illegally cross the border of Latvia from the territory of Belarus and the Russian Federation; military threats

Source: elaborated by the author based on the evaluations of the experts named in Table 2.

3.2. Assessment of the level of professional development of Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs

Assessment of the level of professional development of Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs is carried out using the technique described in the sub-section 1.3.2. The method of obtaining primary empirical data is a sociological survey of Latvian border guards, which the author conducted in May 2022 in the Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia. According to the assessment technique, the survey questionnaire of Latvian border guards consists of two parts: a checklist for assessing competencies and a part for assessing factors of the attractiveness of a job, which is followed by questions about the respondents' social demographic and professional characteristics.

In total, 182 out of 2,134 employees of the SBG of Latvia (officers and instructors) were interviewed in the Ludza and Daugavpils divisions, or 8.5% of the total number of Latvian border guards (Latvijas Valsts robežsardze, 2022b). The results of a survey of border guards serving in the Ludza and Daugavpils divisions are quite representative for the SBG of Latvia as a whole, since the relative sampling error does not exceed 3% anywhere (Bāliņa, Krastiņš, 2002). The total sample of respondents consists of border guards serving in Ludza division (102 people or 56.0%) and border guards serving in Daugavpils division (80 people or 44.0%) of the SBG of Latvia.

The author analyzes the self-assessments of the level of professional development of Latvian border guards (empirically interpreted as overall competence in this study), as well as compares the sub-samples of Latvian border guards surveyed in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia regarding the overall competence of border guards and its components (components and their description are in Table 3 in the sub-section 1.3.2).

In general, the level of professional development (=overall competence) of the surveyed Latvian border guards is assessed on average with almost 4 points on a 5-point scale, which is sufficiently high. Furthermore, the differences in respondents' self-assessments of individual competencies in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia are not statistically significant practically everywhere (except for problem solving competence), and also the differences in self-assessments of the level of professional development (=overall competence) in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia – 3.91 and 3.97 respectively (on a scale from 1 to 5), are not statistically significant (p-value = 0.418).

Next, the author analyzes assessments of the attractiveness of jobs of the Latvian border guards, and also compares the sub-samples of the Latvian border guards interviewed in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia regarding the attractiveness of their jobs and its factors (factors and their description are in Table 4 in the sub-section 1.3.2). In general, the expectations of

the Latvian border guards regarding their jobs coincide with what the SBG of Latvia, as an employer, can offer them (since the difference between the importance of a factor in choosing a job and the probability that this factor in the current job fully meets expectations does not exceed 1 point anywhere), although in relation to almost all factors of the attractiveness of a job (except responsibility), the interviewed Latvian border guards expect a little more than is possible in their current jobs. In particular, this applies to factors such as place, flexibility and work suitability, where there is the greatest gap between the expectations of border guards and the situation in their current job. The author considers this gap between the expectations of employees and the real situation in terms of place, flexibility and work suitability to be somewhat objective, determined by the specifics of the border guard (for example, the national border is located where it is, and it cannot be removed closer to the residence places of employees, shops, etc.).

From the point of view of the surveyed Latvian border guards, the overall attractiveness of jobs in the SBG of Latvia is largely formed by such factors as safety, relationships and recognition, and to the least extent by flexibility, responsibility and innovation. The author believes that the first three factors can be attributed to stability values, and the last two (responsibility and innovation) to development values. Then it can be concluded that, from the point of view of the border guards, the job in the SBG of Latvia is, first of all, stability, which they expect and receive at the SBG of Latvia. It should be noted that learning, as a factor of the attractiveness of jobs (which [learning] is particularly interesting in the context of this Ph.D. thesis), occupies a middle position in the hierarchy of factors of the attractiveness of jobs in the SBG of Latvia.

As for the differences between the sub-samples of Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia, four of ten factors of the attractiveness of jobs – safety, place, responsibility and innovation – are rated higher in Daugavpils division, while six factors – relationships, recognition, work suitability, learning, contribution and flexibility – in Ludza division of the SBG of Latvia. At the same time, differences in assessments of factors of the attractiveness of jobs in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia are not statistically significant almost everywhere (except for the safety factor), as well as differences in assessments of the overall attractiveness of jobs in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia – 14.8 and 15.0 respectively (on a scale from 1 to 25), are not statistically significant (p -value = 0.712).

Based on the comparison of the sub-samples of the surveyed Latvian border guards in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia according to social demographic and professional characteristics, as well as on the results of the comparison of self-assessments of their level of professional development (=overall competency) and assessments of the overall attractiveness of jobs, in the further empirical analysis to prove the research hypothesis, the author does not divide the surveyed Latvian border guards total sample ($n = 182$ people) on the

sub-samples of Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia, although the variable ‘territorial division’ participates in the empirical analysis as a potentially determining factor, simultaneously with other factors.

During the assessment of the level of professional development of Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs, the author relies on the technique described in the sub-section 1.3.2, which provides mainly the empirical testing of the hypotheses of the study – the object of sustainable management of the professional development in the SBG of Latvia is the attractiveness of jobs, which determines the level of professional development of employees. Since to prove the hypothesis it is necessary to find a direct cause-effect relationship (attractiveness of jobs determines the level of professional development of employees), and not a correlative mutual relationship between these phenomena, the author uses the regression analysis method, where the resulting variable is the level of professional development of Latvian border guards, and the factorial variable is the attractiveness of jobs in the SBG of Latvia, as well as social demographic and professional characteristics of respondents.

As a result of the implementation of the regression analysis (the stepwise method was used to include the factorial variables), the following regression equation was created for the sample of surveyed Latvian border guards (n = 182 people):

$$y = 3.284 - 0.233 \cdot x_2 + 0.069 \cdot x_8, \quad (1)$$

where:

y – level of professional development of Latvian border guards (=overall competence), scores from 1 to 5;

x₂ – position (officer / instructor);

x₈ – overall attractiveness of a job, scores from 1 to 25.

Excluded (i.e. statistically insignificant) variables:

x₁ – territorial division of the SBG of Latvia (Ludza division / Daugavpils division);

x₃ – age, years;

x₄ – work experience in the SBG of Latvia, years;

x₅ – education (higher, related to the border guard / higher, other / secondary);

x₆ – type of residence (big city / small town / countryside);

x₇ – income per household member (up to 200 euros / 200-400 euros / more than 400 euros).

Source: elaborated by the author based on the results of a sociological survey of Latvian border guards (2022, n = 182 people) processed by SPSS using the regression analysis method.

As can be seen in the regression equation 1, the level of professional development of Latvian border guards is statistically significantly determined by the position they hold – instructor or officer (the position of officer adds 0.2 scores to the self-assessment of the overall competence – beta-coefficient is 0.233, p-value = 0.000) and the overall attractiveness of a job (each additional score in the

assessment of the overall attractiveness of a job adds 0.07 scores to the self-assessment of the overall competence – beta-coefficient is 0.069, p-value = 0.000). In turn, factorial variables such as age, education, type of residence, income per household member, work experience in the SBG of Latvia, the territorial division of the SBG of Latvia, do not determine the level of professional development of border guards (i.e. they were excluded from the regression equation as statistically insignificant variables). Therefore, it could be concluded that the hypothesis of the study has been proven, because the attractiveness of jobs is really the factor that – together with the position held – determines the level of professional development of Latvian border guards.

In the next stage of the regression analysis, only the level of professional development of Latvian border guards took part, as a resulting variable, and ten factors of the attractiveness of jobs, as factorial variables, – in order to find out which specific factors of the attractiveness of jobs most determine the level of professional development of Latvian border guards. As a result, the following regression equation was created:

$$y = 3.199 - 0.058 * x_7 + 0.041 * x_9 + 0.037 * x_6 + 0.032 * x_{10}, \quad (2)$$

where:

y – level of professional development of Latvian border guards (=overall competence), scores from 1 to 5;

x₇ – factor of the attractiveness of jobs: flexibility, scores from 1 to 25;

x₉ – factor of the attractiveness of jobs: responsibility, scores from 1 to 25;

x₆ – factor of the attractiveness of jobs: work suitability, scores from 1 to 25;

x₁₀ – factor of the attractiveness of jobs: innovation, scores from 1 to 25.

Excluded (i.e. statistically insignificant) variables:

x₁ – factor of the attractiveness of jobs: safety, scores from 1 to 25;

x₂ – factor of the attractiveness of jobs: place, scores from 1 to 25;

x₃ – factor of the attractiveness of jobs: relationships, scores from 1 to 25;

x₄ – factor of the attractiveness of jobs: recognition, scores from 1 to 25;

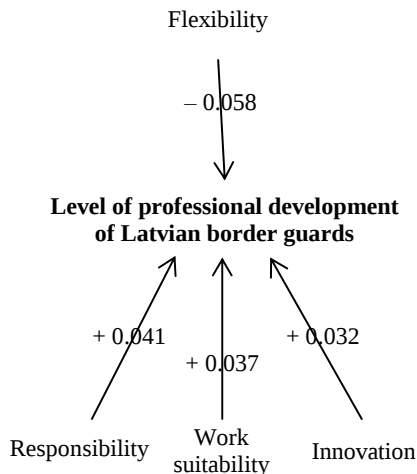
x₅ – factor of the attractiveness of jobs: contribution, scores from 1 to 25;

x₈ – factor of the attractiveness of jobs: learning, scores from 1 to 25.

Source: elaborated by the author based on the results of a sociological survey of Latvian border guards (2022, n = 182 people) processed by SPSS using the regression analysis method.

In the following figure, the data of the regression equation 2 is visualized for the purpose of better understanding the results of the regression analysis.

Factors of the attractiveness of jobs determining the level of professional development (=overall competence) of Latvian border guards, n = 182 people, 2022



Source: elaborated by the author based on the beta-coefficients of the regression equation 2.

As can be seen in the regression equation 2 and Figure 6, the level of professional development of Latvian border guards is statistically significantly determined by factors of the attractiveness of jobs such as its flexibility (each additional score in the assessment of flexibility subtracts 0.06 scores from the self-assessment of the overall competence – beta-coefficient is 0.058, p-value = 0.000), responsibility (each additional score in the assessment of responsibility adds 0.04 scores to the self-assessment of the overall competence – beta-coefficient is 0.041, p-value = 0.000), work suitability (each additional score in the assessment of work suitability adds 0.04 scores to the self-assessment of the overall competence – beta-coefficient is 0.037, p-value = 0.001) and innovation (each additional score in the assessment of innovation adds 0.03 points to the self-assessment of the overall competence – beta-coefficient is 0.032, p-value = 0.004).

In turn, factors of the attractiveness of jobs such as safety, place, relationships, recognition, contribution, learning (which are particularly interesting in the context of this Ph.D. thesis) do not determine the level of professional development of border guards (i.e. were excluded from the regression equation as statistically insignificant variables). So, the results of the more detailed regression analysis allow us to conclude that stability values (e.g. safety, relationships, recognition) as well as learning in itself does not determine the level of professional development

of Latvian border guards, but it is mainly determined by work-related development values (responsibility, work suitability, innovation) (regression equation 2). The problem is that the precisely those factors of the attractiveness of jobs that contribute to the level of professional development of employees (namely, responsibility and innovation) is least appreciated by the Latvian border guards.

Next, in the form of an experiment, the author replaced the overall attractiveness of jobs and the level of professional development of employees in the regression analysis, i.e. put the overall attractiveness of jobs as the resulting variable, and the professional development of employees and other factors as factorial variables. This results in the following regression equation:

$$y = 6.002 + 2.955 \cdot x_8 - 0.084 \cdot x_3, \quad (3)$$

where:

y – overall attractiveness of a job, scores from 1 to 25;

x_8 – level of professional development of Latvian border guards (=overall competence), scores from 1 to 5;

x_3 – age, years.

Excluded (i.e. statistically insignificant) variables:

x_1 – territorial division of the SBG of Latvia (Ludza division / Daugavpils division);

x_2 – position (officer / instructor);

x_4 – work experience in the SBG of Latvia, years;

x_5 – education (higher, related to the border guard / higher, other / secondary);

x_6 – type of residence (big city / small town / countryside);

x_7 – income per household member (up to 200 euros / 200-400 euros / more than 400 euros).

Source: elaborated by the author based on the results of a sociological survey of Latvian border guards (2022, n = 182 people) processed by SPSS using the regression analysis method.

Changing the place of the overall attractiveness of jobs and the level of professional development of employees, the results of regression analysis showed that the attractiveness of jobs in the SBG of Latvia is statistically significantly determined, first of all, by the level of professional development of Latvian border guards themselves (each additional score in the self-assessment of the overall competence adds 3 scores to the overall attractiveness of a job – beta-coefficient is 2.955, p-value = 0.000) and, secondly, their age (each additional year of age subtracts 0.08 points from the overall attractiveness of a job – beta-coefficient is - 0.084, p-value = 0.002).

As a result, the author can claim that, despite the fact that the attractiveness of jobs statistically significantly determines the level of professional development of Latvian border guards, the level of professional development of border guards to a much greater extent determines the attractiveness of jobs in the SBG of Latvia (and it can be assumed that not only there). In other words, the attractiveness of a job is created, first of all, by the employee himself (especially if he has practical

knowledge, organizational adaptability and purposefulness), and not by the managers of the organization who offer the attractiveness of jobs to employees as a ready-made product, i.e. “purposefully focusing on the needs and expectations of potential employees, create attractive jobs that contribute to the rapid filling of vacancies” (Масалова, Иванцова, 2019). In fact, the result of the author’s empirical analysis is the scientific confirmation of the popular saying: “the place doesn’t honor the man, but the man does the place”.

Based on the results of the regression analysis, which, on the one hand, confirmed the hypothesis of the study (attractiveness of jobs determines the level of professional development of Latvian border guards), but, on the other hand, also proved an even more significant opposite causal relationship (the level of professional development of Latvian border guards determines the attractiveness of their jobs), the author proposes to introduce a new concept in management science that was not used in the scientific discourse until now – ‘working unit’ consisting of a job and a specific employee, without separating one from the other.

The concept of the working unit proposed by the author could also become a new term of management science, which [term] can be defined approximately as follows: working unit is the added value’s creator in the work process, which [working unit] consists of a job with all its peculiarities / characteristics and a specific employee with his / her professional capacity, without separating one from the other in the process of sustainable management of the organization.

Thus, the professional development of Latvian border guards within working units can theoretically be managed using two approaches: (1) intermediated – through the attractiveness of jobs; (2) direct – by promoting the professional development of existing employees. The next section of the Ph.D. thesis is dedicated to identifying the optimal approach.

3.3. Identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards

As was justified in the sub-section 1.3.3 of the methodological section of this Ph.D. thesis, the identification of the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards will be carried out on the basis of assessments of experts-officers serving in Ludza, Daugavpils and Vilyaka divisions of the SBG of Latvia. To collect and analyze expert assessments, the author will use the Analytical Hierarchy Process (AHP method) (Saaty, 1980; Kronbergs et al., 1988; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019). For the practical implementation of the AHP method, 7 experts-officers all met together in person on May 6, 2022 to jointly create a hierarchy and listen to the author’s briefing for further work, and then each expert in the period from May 7 to June 7, 2022 worked individually in Excel with matrices prepared by the author.

The common goal of the Analytical Hierarchy Process within this study is “Identification of the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards” (Figure 4 in the sub-section 1.3.3). At the second level, five criteria for identifying this optimal approach are proposed – according to the five dimensions of sustainable management (Quintuple Bottom Line): economic, social, ecological, cultural and political (Section 1.2):

- the criterion “Economic dimension” means financial resources and technical infrastructure, which are necessary for the implementation of each approach in practice, as well as the economic effect of the implementation of each approach – therefore, an optimal approach according to this criterion is an economically more efficient approach, i.e. with a better result at a lower price;

- the criterion “Social dimension” means the quantity and quality of human resources, which is necessary for the implementation of each approach in practice, as well as the social effect of the implementation of each approach – therefore, an optimal approach according to this criterion is a more socially useful approach, i.e. with a greater social effect for the available quantity of human resources and their quality;

- the criterion “Ecological dimension” means the amount of natural resources that is necessary for the implementation of each approach in practice, as well as the ecological effect of the implementation of each approach – therefore, an optimal approach according to this criterion is an ecologically more favorable approach, i.e. friendlier to the surrounding environment and human ecology;

- the criterion “Cultural dimension” means the organization’s culture, the views and values of employees, which are necessary for the implementation of each approach in practice, as well as the cultural effect of the implementation of each approach – therefore, an optimal approach according to this criterion is more suitable for the work culture of the organization, i.e. an approach that is possible and effective, considering the work-related values of border guards;

- the criterion “Political dimension” means the political resources necessary for the implementation of each approach in practice, as well as the political effect of the implementation of each approach – therefore, an optimal approach according to this criterion is more politically useful, i.e. an approach that is possible in the current political situation and with greater political resonance.

At the third (lowest) level of the hierarchy there are approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, which must be evaluated in relation to all five criteria:

- sustainable management of the professional development of Latvian border guards through the attractiveness of jobs (management through the attractiveness of jobs);

- sustainable management of the professional development of Latvian border guards, directly promoting their training (direct management).

The first summary result of the implementation of the AHP method's procedure (which is described in the sub-section 1.3.3 of the methodological section of this Ph.D. thesis) is shown in Table 14 – the priority vectors of the approaches' evaluation criteria, which show the relative importance of each criterion in identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Table 14

Relative importance of the criteria for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, percentage points (total - 1.00), n = 7 people, 2022

Experts-officers* of the SBG of Latvia	Criteria for identifying the optimal approach					Total
	Economic dimension	Social dimension	Ecological dimension	Cultural dimension	Political dimension	
Expert 1	0.50	0.11	0.07	0.06	0.26	1.00
Expert 2	0.18	0.27	0.17	0.08	0.30	1.00
Expert 3	0.28	0.25	0.11	0.05	0.31	1.00
Expert 4	0.39	0.17	0.16	0.17	0.11	1.00
Expert 5	0.29	0.22	0.19	0.15	0.15	1.00
Expert 6	0.12	0.22	0.33	0.19	0.14	1.00
Expert 7	0.26	0.23	0.17	0.07	0.27	1.00
Amplitude (max-min) of expert assessments	0.38	0.16	0.26	0.14	0.20	-
Mean of expert assessments	0.29	0.21	0.17	0.11	0.22	1.00

* Detailed description of experts is provided in Table 2 in the sub-section 1.3.1.

Source: elaborated by the author based on his own collected assessments of experts-officers of the SBG of Latvia processed by Excel using the AHP method.

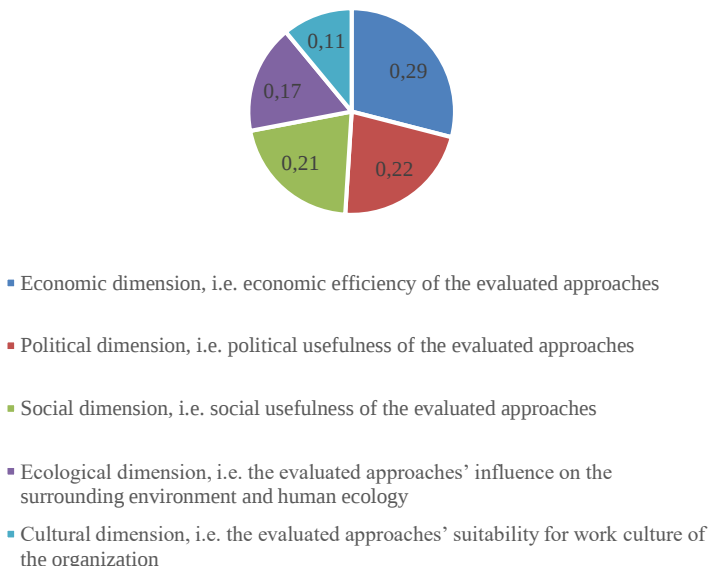
According to the mean estimates of experts-officers of the SBG of Latvia summarized in Table 14, when identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, the most important criterion can be considered the economic dimension, i.e. the economic efficiency of the evaluated approach (0.29 out of 1.00), followed by social and political dimensions with almost equal relative importance: 0.22 for political utility of the evaluated approaches and 0.21 – for social utility. The experts consider the ecological dimension, i.e. the impact of the evaluated approaches on the surrounding environment and human ecology, to be less important when identifying the optimal approach to sustainable management of the professional

development of Latvian border guards, while the cultural dimension, i.e. the suitability of the evaluated approaches to the work culture of the organization, is the least important (0.11 out of 1.00).

The following figure shows the mean relative importance of the criteria, according to experts, for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Figure 7

Mean relative importance of the criteria for identifying the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, percentage points (total - 1.00), n = 7 people, 2022



Note: evaluated approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards - management through the attractiveness of jobs, direct management.
Source: elaborated by the author based on the data from Table 14.

Next, the experts evaluate each of the approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards in relation to all five criteria, resulting in the mean answers to the following questions:

(1) which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards - management through the attractiveness of jobs or direct management – is economically more efficient in today's conditions, i.e. with a higher economic return at a lower price?

(2) which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards is more socially useful in today's conditions, i.e. with a greater social effect with the existing quantity and quality of human resources?

(3) which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards is ecologically more favorable in today's conditions, i.e. friendlier to the surrounding environment and human ecology?

(4) which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards in today's conditions is more suitable for the work culture of the organization, i.e. the approach that is possible and effective, considering the work-related values of border guards?

(5) which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards is politically more useful in today's conditions, i.e. the approach that is possible in the current political situation and has greater political resonance?

And the final question, due to which the AHP method was realized: which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards is more suitable in today's conditions, considering all the criteria included in the analysis?

The following table summarizes the experts' mean assessments regarding the criteria, as well as regarding the approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards according to each of the criteria.

Table 15

**Aggregation of priority vectors and calculation of global priorities,
percentage points (total – 1.00), n = 7 people, 2022**

Coordinates of the priority vector*	Economic dimension	Social dimension	Ecological dimension	Cultural dimension	Political dimension	Total	
	0.29	0.21	0.17	0.11	0.22	1.00	
Approaches to sustainable management of professional development of Latvian border guards						Global priorities	
Management through the attractiveness of jobs	0.21	0.62	0.48	0.59	0.55	0.46**	
Direct management	0.79	0.38	0.52	0.41	0.45	0.54	
Total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	

* Relative importance of the criteria.

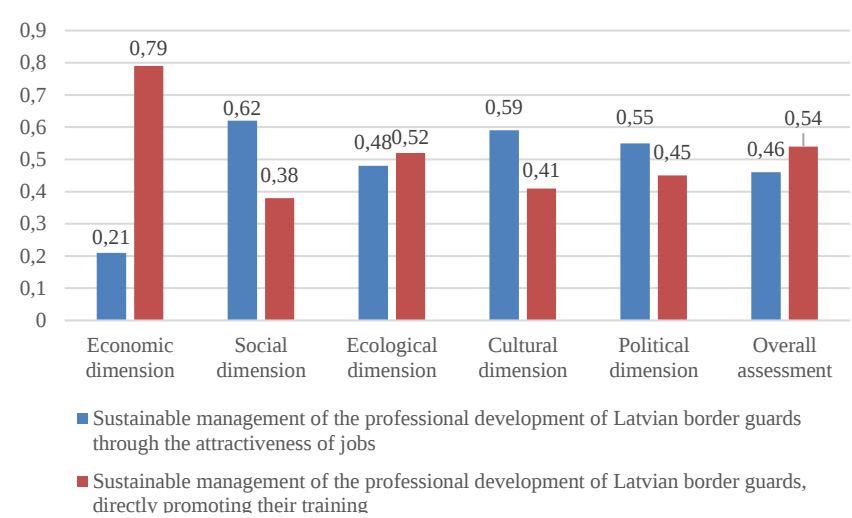
** Calculated by summing the multiples of $0.21 \cdot 0.29$, $0.62 \cdot 0.21$, $0.48 \cdot 0.17$, $0.59 \cdot 0.11$ and $0.55 \cdot 0.22$.

Source: elaborated by the author based on his own collected assessments of experts-officers of the SBG of Latvia processed by Excel using the AHP method.

The final result of the AHP method is visualized in Figure 8 – the optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, considering five sustainable management criteria – economic, social, ecological, cultural and political dimensions.

Figure 8

Final result of the experts' work during the implementation of the AHP method, mean assessments, percentage points (total – 1.00), n = 7 people, 2022



Source: elaborated by the author based on the data from Table 15.

As can be seen from the data in Table 15 and the data in Figure 8, the answer to the target question of the AHP method – which of the two approaches to sustainable management of the professional development of Latvian border guards (management through the attractiveness of jobs or direct management) is more suitable in modern conditions, considering all the criteria included in the analysis? – is the following: direct management of the professional development of border guards. Despite the fact that this approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards did not ‘win’ according to three criteria – social and political usefulness, as well as suitability for the work culture of the organization, it is evaluated as the optimal approach according to such a more important criterion, as economic efficiency.

Thus, in general, the direct management of the professional development of Latvian border guards (not through the attractiveness of jobs) is the approach which, according to experts, is optimal in today's conditions, although the advantage of this approach over the management through the attractiveness of jobs is small - 0.54 percentage points against 0.46. This means that managing the professional development of border guards through the attractiveness of jobs should also be given great attention, since this approach is also quite effective in today's conditions. However, the priority is the direct management of the professional development of border guards (which includes the cultivation of learning culture in the SBG of Latvia, personal example from the managers of the border guards, direct stimulating conversations with each border guard, etc.), based primarily on the greater economic efficiency of this approach, i.e. it is significantly cheaper and with good results.

ENDING

Main provisions and results of the study

The purpose of the Ph.D. thesis – to study sustainable management of the professional development of border guards serving in various territorial divisions of the SBG of Latvia, against the background of the general situation with the professional development of employees and its sustainable management in the world, in the EU and in Latvia – is achieved and the tasks of the Ph.D. thesis are fulfilled (a separate part of the Ph.D. thesis is devoted to the implementation of each task), conceptually understanding the professional development of employees as a part of lifelong learning, and empirically – as a component “Professional development of employees” of the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) developed by the Business School for the World (INSEAD) (for its assessment at the macro level – in the world and EU countries) and as the overall competence of employees for assessing the level of professional development of Latvian border guards at the micro level (Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia). In turn, sustainable management of the professional development of employees (including border guards) covers five dimensions (Quintuple Bottom Line) – economic, social, environmental, cultural and political, but the main task and even the mission of sustainable management is to create a culture of sustainability in management.

The hypothesis of the Ph.D. thesis that the object of sustainable management of the professional development in the SBG of Latvia is the attractiveness of jobs, which determines the level of professional development of employees, was only partly proven during the course of the study. Although the attractiveness of jobs is indeed a factor that determines the level of professional development of Latvian border guards, the results of regression analysis also showed an even more significant reverse causality – the level of professional development of Latvian border guards determines the attractiveness of their jobs. This means that the attractiveness of jobs do not “drop from the sky” and is not a ready product that the leaders of the SBG of Latvia can offer to border guards, but it [the attractiveness of jobs] is also formed by the professional development of the border guards themselves. The more developed the border guards, the more attractive their jobs, i.e. the attractiveness of the job is closely related to the level of professional development of the employee him/herself, who jointly creates a ‘working unit’ (job + employee) – a new concept of management science proposed by the author.

Conclusions

1. A new term, ‘learning society’, is emerging in the Latvian terminological space, and three main factors contribute to its development: the information society, the

scientific and technological environment and the internationalization of the economy. In modern social science, the learning society is considered an ideal and economically optimal model for the development of education. The concept of learning society has been studied and actively used in the international scientific space for a relatively long time, but is practically not used in Latvia (at least in the Latvian language).

2. Crises such as the Covid-19 pandemic are accelerating historical trends and processes also in the field of lifelong learning. Today is a great opportunity: the long-needed systemic adaptation to more adequate forms of education has received a unique impetus. The period of emergence of new educational systems can be shortened due to innovation processes initiated or accelerated by the pandemic. The overall goal of lifelong learning (including the professional development of employees) is to enable everyone to successfully cope with life in an ever-changing world.

3. The following research question is posed to social scientists: if the answer is lifelong learning, then what is the problem? From the point of view of the author of the Ph.D. thesis, the main problem (which, in turn, may point to other hidden problems) is that, according to the empirical data of the OECD, many OECD countries are still not learning societies. This is especially true for that part of the employed population, which most of all should be trained – namely, employees with a low level of qualification.

4. In former times, the sustainability of mankind was taken for granted and not expressed as a direct goal. However, over the past decades, in the international scientific space, there has been an evolution of management-related concepts in the direction of sustainable strategic management, and the main characteristic of modern management is its sustainable nature and focus directly on achieving the goal of sustainability. The evolution of concepts related to management took place as follows: strategic planning – strategic management – strategic sustainability management – sustainable strategic management – sustainable management.

5. The author believes that today's sustainable management should be based not on three (economic, social and environmental), but on five dimensions (Quintuple Bottom Line), including economic, social, environmental, cultural and political dimensions. Modern researchers formulate the main task and even the mission of sustainable management as the creation of a culture of sustainability in management. Organizations must be able to respond to external factors of sustainability by incorporating sustainability into their internal components of strategic management.

6. One of the most important elements in achieving sustainable management is its institutionalization, i.e. those organizations that have established governance structures related to sustainability and have developed sustainability programs can be defined as sustainably managed. These governance structures, which are based on sustainability programs, practically implement the consistent principles of

sustainable management, so that sustainability is included in the internal components of the strategic management of the organization. Worldwide, more than \$13 trillion is invested in assets managed in accordance with the principles of sustainable management.

7. The conceptual understanding of sustainable management of the professional development of employees within the economic paradigm is based on the following provisions: the goal of sustainable management of the professional development of employees is a competitive country with high economic performance; the mechanism for achieving this goal is a learning society working in attractive jobs; to achieve the goal, the main tasks are formulated, including the motivation of employees for professional development throughout their working life, ensuring the availability of opportunities for professional development of employees, coordinating the demand and supply of professional development services, integrating the professional development of employees into the daily workflow; tools to accomplish these tasks include contributions from employees themselves, private and public sectors, as well as international foundations and organizations.

8. The author considers the indicators of lifelong learning and professional development of employees from the Global Talent Competitiveness Index (GTCI), developed by the Business School for the World (INSEAD), to be the most suitable tool for empirical assessment of the professional development of employees at the macro level. It links the conceptual understanding of sustainable management of the professional development of employees, as well as the competitiveness of the country and its high economic performance, on the one hand, and empirical observations in this area, on the other.

9. If in the field of professional development of employees, Latvia occupies a roughly average position among the countries of the world (more precisely, slightly above average), then among the EU countries, Latvia constantly occupies a position below the average: 17th place in 2018, 19th place in 2019 and again 17th place in 2020 among the 27 remaining EU countries. In turn, the best situation in terms of professional development of employees is observed in the countries of Western and Northern Europe – Sweden, Luxembourg, the Netherlands, Finland. Thus, the empirical evidence shows that Latvia cannot be considered a learning society.

10. A possible answer (which the author empirically verified by using four quantitative methods of data analysis) to the question why Latvia is still not considered a learning society may be that the role of professional development of employees in the economic performance of countries in the modern world is not very significant and therefore does not attract the attention of either the employees themselves or their employers.

11. The results of the regression analysis, however, confirmed that in the countries of the modern world, lifelong learning and professional development of employees are statistically significant factors that determine the economic performance of

countries. Furthermore, lifelong learning is the only one of the three components of the GTCI's sub-index of growing talents that has statistically significantly contributed to countries' economic performance over a three-year period. In turn, the professional development of employees is the only component of lifelong learning that statistically significantly increases the economic performance of countries in the modern world for three years.

12. The results of the discriminant analysis confirmed that if a country has a high indicator of the state of lifelong learning / a high level of professional development of employees, then it is not likely to fall into the group of middle / low income countries, but it is also not obvious that it will belong to the group of high income countries. So, lifelong learning and, in particular, the professional development of employees is not only a factor contributing to the economic performance of the modern world countries, but also its indicator, since lifelong learning and the professional development of employees requires large investments and / or learning culture.

13. The methodology for studying the sustainable management of the professional development of Latvian border guards developed by the author includes: the technique for analyzing the work environment of the SBG of Latvia, the results of which are summarized using the SWOT analysis method; assessment of the level of professional development of employees in relation to the attractiveness of jobs, which is based on the method of a sociological survey of Latvian border guards and a quantitative analysis of its results; the technique for determining an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards, based on the AHP method.

14. The work environment of the SBG of Latvia cannot be unambiguously characterized as a context favorable for sustainable management of the professional development of border guards, because along with stimulating factors (for example, the relative equality of work-related cultural values in professional and territorial groups of border guards or activities to train border guards in environmentally friendly work with new technologies) there are also factors that create new challenges for the professional development of Latvian border guards – for example, lack of personnel and aging of employees of the SBG of Latvia, as well as border technologization.

15. The results of the regression analysis of data from a sociological survey of Latvian border guards, on the one hand, confirmed the hypothesis of the study (the attractiveness of jobs determines the level of professional development of Latvian border guards – the beta coefficient is 0.069, p -value = 0.000), on the other hand, they also proved an even more significant opposite causal relationship (the level of professional development of Latvian border guards determines the attractiveness of their work – the beta coefficient is 2.955, p -value = 0.000). Therefore, the author proposes to introduce a new concept into management science – ‘working unit’, consisting of a job and an employee.

16. The concept of working unit may also be a new term in management science, which [term] can be defined approximately as follows: a working unit is an added value's creator in the working process, which [working unit] consists of a job with all its characteristics and a particular employee with his/her professional abilities, and they [job and employee] are not separated from each other in the process of sustainable management. Thus, the management of the professional development of employees within the working units can theoretically be carried out using two approaches: indirect – through the attractiveness of jobs; direct – by promoting the professional development of existing employees.

17. Direct management of the professional development of Latvian border guards is an approach that, according to experts, is an optimal in today's conditions, although the advantage of this approach over management through the attractiveness of jobs is small – 0.54 percentage points versus 0.46. However, the priority is the direct management of the professional development of Latvian border guards (including the cultivation of learning culture in the border guard, the personal example of the leaders of the border guard, direct stimulating conversations with border guards, etc.), based primarily on the greater cost-effectiveness of this approach, i.e. much cheaper and with good results.

Problems and their possible solutions

Problem 1. Lack of human resources in the SBG of Latvia – currently their total shortage is 12–13%.

Possible solutions:

(1) in the competence of the Ministry of the Interior: reducing the relatively large regional variation in the average monthly gross salary of border guards, especially considering that in the most “dispossessed” regions, Latgale and Vidzeme, there is an external border of the EU with the greatest labor tension;

(2) in the competence of the leadership of the SBG of Latvia: developing a purposeful sustainable management of human resources and learning culture (based on a positive trend – maintaining the proportion of VRS personnel with higher education at a sufficiently high level), thereby increasing the attractiveness of jobs in the border guard.

Problem 2. Lack of ability of border guards (especially older ones) to work efficiently with new technologies and equipment.

Possible solutions:

(1) the Government, as a socially responsible employer, should invest in the professional development of the human resources of the SBG by offering systematic training for border guards under the guidance of technical specialists in working with new technologies and special equipment;

(2) in the competence of the leadership of the SBG of Latvia: motivating and supporting border guards in their professional development, especially in the area of acquiring specialized skills to work with new technologies and specific equipment, paying attention also to the psychological well-being of their border guards in constantly changing working conditions.

Problem 3. In the SBG of Latvia, there is no institutional justification for sustainable management, i.e. it is not included in the internal components of the strategic management of the organization: strategic priorities, management objectives, etc.

Possible solutions:

(1) in the competence of the leadership of the SBG of Latvia: reflecting aspects of sustainable management in the strategy of the SBG, as well as in public reports of the SBG;

(2) in the competence of the leadership of the SBG of Latvia: the SBG has to participate in the annual self-assessment of the Sustainability Index, developed by the Latvian Institute for Corporate Sustainability and Responsibility, in order to monitor its sustainability and develop a philosophy of sustainability that will permeate the day-to-day activities of the SBG.

Problem 4. Low “institutional attention” to Latvian border guards’ intercultural competence, which definitely slows down their professional development, especially in the context of the migration crisis on the Latvian-Belarusian border.

Possible solutions:

(1) in the competence of the leadership of the SBG of Latvia: to develop the intercultural competence of border guards at the institutional level, combining theoretical and practical approaches, providing methodological recommendations for the development of intercultural competence in the documents of strategic actions of the SBG, organizing specialized training courses, exchanging experience, analyzing the studied material on specific examples;

(2) in the competence of researchers working in the field of social sciences: conducting scientific research on the intercultural competence of border guards or other paramilitary institutions (the author was unable to find such studies in Latvia – even in A. Indrikson’s PhD thesis “Development of Communication Skills in the Professional Training of Border Guards” (2017) intercultural competence is not mentioned).

REFERENCES

- Ahmed F., Kilic K. (2019) Fuzzy Analytic Hierarchy Process: a performance analysis of various algorithms. *Fuzzy Sets and Systems*, Vol. 362, pp. 110–128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.fss.2018.08.009>
- Amundsons N. (2016) *Aktīvā iesaistīšanās: esība un darbība karjeras konsultēšanā*. Tulkojums no norvēģu val., 4. izdevums. Rīga: Valsts izglītības attīstības aģentūra.
- Avena D., Plūme M., Kāle M. (2011) *Ilgspējas indekss 2011*. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts. Pieejams: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/indekssprezentacijafinallv-110302064742-phpapp01.pdf>
- Bāliņa S., Krastiņš O. (2002) Par izlases datiem, ciktāl tie ir pareizi un precīzi. *Latvijas Vēstnesis*, Nr. 37, 7.03. Pieejams: <https://www.vestnesis.lv/ta/id/59642>
- Barbosa M., Castaneda-Ayarza J.A., Ferreira D.H. (2020) Sustainable Strategic Management (GES): sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 258, Article No. 120880. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880>
- Beqiri Th., Mazreku I. (2020) Lifelong learning, training and development employee's perspective. *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0029>
- Bersin J., Zao-Sanders M. (2019) Making learning a part of everyday work. *Harvard Business Review*. Available: <https://hbr.org/2019/02/making-learning-a-part-of-everyday-work>
- Boeren E. (2016) *Lifelong Learning Participation in a Changing Policy Context. An Interdisciplinary Theory*. London: Palgrave Macmillan.
- Bonini Sh., Swartz S. (2014) *Profits with Purpose: How Organizing for Sustainability Can Benefit the Bottom Line*. McKinsey & Company.
- Boronenko V. (2007) *Klasteru pieeja reģionu attīstībai zināšanu ekonomikas apstākļos*. Daugavpils: DU Akadēmiskais apgāds “Saulē”.
- Boronenko V., Mensikovs V., Lavrinenko O. (2014) The impact of EU accession on the economic performance of the countries' internal (NUTS 3) regions.

Proceedings of Rijeka School of Economics, Vol. 32, No. 2, pp. 313–341.

Available:

https://www.researchgate.net/publication/279044501_The_impact_of_EU_access_on_the_economic_performance_of_the_countries%27_internal_NUTS_3_regions

Bossel H. (1999) *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

Business School for the World (INSEAD), Adecco Group, Tata Communications. (2017) *The Global Talent Competitiveness Index 2017: Talent and Technology*. France: Fontainebleau.

Business School for the World (INSEAD), Adecco Group, Tata Communications. (2018) *The Global Talent Competitiveness Index 2018: Diversity for Competitiveness*. France: Fontainebleau. Available: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2018-report.pdf>

Business School for the World (INSEAD), Adecco Group, Tata Communications. (2019) *The Global Talent Competitiveness Index 2019: Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness*. France: Fontainebleau. Available: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2019-Report.pdf>

Business School for the World (INSEAD), Adecco Group, Tata Communications. (2020) *The Global Talent Competitiveness Index 2020: Global Talent in the Age of Artificial Intelligence*. France: Fontainebleau. Available: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf>

Dahlman C., Douglas Zh., Shuiling W. (2007) *Enhancing China's Competitiveness Through Lifelong Learning*. Washington, DC: World Bank. Available: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6702>

Edwards R., Raggatt P., Small N. (Eds.) (1995) *The Learning Society: Challenges and Trends*, 2nd edition. Routledge.

European Commission (EC). (1995) *Teaching and Learning: Towards the Learning Society*. White Paper on Education and Training. Available: https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf

European Commission (EC). (2000) *A Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: European Commission.

European Union. (2006) *Modernising Education and Training: A Vital Contribution to Prosperity and Social Cohesion in Europe*. Joint Interim Report of the Council and of the Commission on progress under the Education & Training 2010 work programme. Available: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0bb995c9-59d7-40a7-b456-1503b3ab222e/language-en>

Galindo-Rueda F., Vignoles A., Jenkins A., Wolf A. (2003) The determinants and labour market effects of lifelong learning. *Applied Economics*, Vol. 35, No. 16, pp. 1711–1721. DOI: <https://doi.org/10.1080/0003684032000155445>

Galpin T., Hebard J. (2018) Strategic management and sustainability. Galpin T., Hebard J. (Eds.) *Business Strategies for Sustainability*, 1st edition. Routledge, pp. 163–178. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429458859-10>

Galpin T.J., Whittington J.L. Bell R.G. (2015) Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>

Garner B. (2021) Why Is Sustainable Management Important? *BB Insights*. Available: <https://www.businessbecause.com/news/insights/7870/sustainable-management?sponsored>

Global Sustainable Investment Alliance. (2013) *Sustainable Investment Review 2012*. Available: www.gsi-alliance.org

Hofstede G. (2013) *Vērtību modulis 2013*: aptaujas anketa, latviešu valodas versija. Pieejams: www.geerthofstede.eu

Husen T. (1974) *The Learning Society*. London: Methuen & Co.

Hutchins R. (1968) *The Learning Society*. Chicago: The University of Chicago Press.

Indriksons A. (2017) *Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā*. Promocijas darbs. Rēzekne: Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmijā. Pieejams: https://2021.rta.lv/uploads/source/content_LV/zinatne/doktorantura/promocijas_darbu_kopsavilkumi/Prom_darba_kopsavilkums.pdf

International Labour Organization (ILO). (2021) Shaping skills and lifelong learning for the future of work. *International Labour Conference*, 109th session. Available: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_813696.pdf

Ishizaka A., Labib A. (2011) Review of the main developments in the Analytic Hierarchy Process. *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, No. 11, pp. 14336–14345. Available: <https://core.ac.uk/download/pdf/52393777.pdf>

Jarvis P. (2006) Beyond the learning society: globalisation and the moral imperative for reflective social change, *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 25, No. 3, pp. 201–211. DOI: <https://doi.org/10.1080/02601370600697011>

Kish L. (1965) *Survey Sampling*. New York: John Wiley and Sons.

Kondratiuk-Nierodzinska M. (2016) New knowledge generation capabilities and economic performance of Polish regions. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 451–471. DOI: <https://doi.org/10.12775/EQUIL.2016.021>

Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR). (2022a) *Ilgtspējas indekss*. Pieejams: <https://www.incsr.eu/novertejumi/ilgtspejas-indekss/>

Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR). (2022b) *Ilgtspējas indekss 2022*. Pieejams: <https://www.incsr.eu/novertejumi/ilgtspejas-indekss/ilgtspejas-indekss-2022/>

Kronbergs E., Rivža P., Bože Dz. (1988) *Augstākā matemātika*. 1. daļa. Rīga: Zvaigzne.

Kūle L., Markots A. (2021) Latvijas valsts robeža. *Nacionālā enciklopēdija*. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/22882-Latvijas-valsts-robe%C5%BEa>

Kyndt E., Baert H. (2013) Antecedents of employees' involvement in work-related learning: a systematic review. *Review of Educational Research*, Vol. 83, No. 2, pp. 273–313. DOI: <https://doi.org/10.3102/0034654313478021>

Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde. (2022) Tabula DSV051: Strādājošo mēneša vidējā bruto darba samaksa pa darbības veidiem reģionos (eiro) (pēc administratīvi teritoriālās reformas 2021. gadā) 2021. *Oficiālās statistikas portāls*. Pieejams:

https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_EMP_DS_DSV/DSV051/table/tableViewLayout1/

Latvijas Republikas Ministru kabinets. (2013) *Fiziskās sagatavotības prasības Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm*. Noteikumi Nr. 288 no 2013. gada 28. maija. Pieejams: [https://likumi.lv/ta/id/257102-fiziskas-sagatavotības-prasības-iekšlietu-ministrijas-sistemas-iestazu-un-ieslodzījuma-vietu-parvaldes-amatpersonam-ar-specialajam-dienesta-pakapem](https://likumi.lv/ta/id/257102-fiziskas-sagatavotibas-prasibas-iekšlietu-ministrijas-sistemas-iestazu-un-ieslodzījuma-vietu-parvaldes-amatpersonam-ar-specialajam-dienesta-pakapem)

Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. (2022) *Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam*. Pieejams: <http://www.varam.gov.lv/lat/pol/ppd/?doc=13857>

Latvijas Sabiedriskie mediji. (2022) *Intervija ar Valsts robežsardzes priekšnieku, ģenerāli Gunti Pujātu*. 7.10. Pieejams: https://replay.lsm.lv/lv/ieraksts/lv/273930/intervija-ar-valsts-robezsardzes-prieksnieku-general-gunti-pujatu?utm_source=lsm&utm_medium=theme&utm_campaign=theme

Latvijas Valsts robežsardze. (2015) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2014. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/5848/download>

Latvijas Valsts robežsardze. (2020) Valsts robežsardzes darbības stratēģija 2020.–2022.gadam. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/1879/download>

Latvijas Valsts robežsardze. (2021a) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2020. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/5848/download>

Latvijas Valsts robežsardze. (2021b) Valdība izsludina ārkārtējo situāciju Latvijas pierobežā. *Jaunumi*. Pieejams: <https://www.iem.gov.lv/lv/jaunums/valdiba-izsludina-arkartejo-situaciju-latvijas-pierobeza>

Latvijas Valsts robežsardze. (2021c) Robežsargi izņem 100 tūkstošus kontrabandas cigarešu. *Jaunumi*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/jaunums/robezsargi-iznem-100-tukstosus-kontrabandas-cigaresu>

Latvijas Valsts robežsardze. (2021d) Robežsargi konstatē personu, kas pierobežas joslā veic bezpilota gaisa kuģa lidojumu. *Jaunumi*. Pieejams:

<https://www.rs.gov.lv/lv/jaunums/robezsargi-konstate-personu-kas-pierobezas-josla-veic-bezpilota-gaisa-kuga-lidojumu>

Latvijas Valsts robežsardze. (2022) 26. janvārī novērsts 46 cilvēku mēģinājums nelikumīgi šķērsot Latvijas – Baltkrievijas valsts robežu. *Jaunami*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/jaunums/26-janvari-noversts-46-cilveku-meginajums-nelikumigi-skersot-latvijas-baltkrievijas-valsts-robezu>

Liholaja V. (2017) Ieskats noziedzīgu nodarījumu pret tautsaimniecības interesēm juridiskā izvērtējuma problemātikā. *Starptautiskās zinātniskās konferences sekcijas "Noziedzīgu nodarījumu tautsaimniecībā aktuālie jautājumi" materiāli*, 153.–161. lpp. DOI: <https://doi.org/10.22364/juzk.78.17>

New Zealand Institute of Economic Research (NZIER). (2014) Regional economies: shape, performance and drivers. *NZIER Public Discussion Papers*, Working paper No. 2014/03. Available: <https://nzier.org.nz/publication/regional-economies-shape-performance-and-drivers-nzier-working-paper20143>

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2019) *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. Available: <https://www.oecd.org/publications/oecd-skills-strategy-2019-9789264313835-en.htm>

Pavlova I. (2019) *Valsts iestāžu darbinieku kompetenču attīstīšana – investīcija labākai valsts pārvaldei*. Pieejams: https://www.mk.gov.lv/lv/jaunums/valsts-iestazu-darbinieku-kompetencu-attistisana-investicija-labakai-valsts-parvaldei?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Popescu A. (2011) The learning society as a key for development. *Proceedings of the 7th Administration and Public Management International Conference*, Bucharest, June 21–22. Available: https://www.researchgate.net/publication/227489960_THE_LEARNING_SOCIETY_AS_a_KEY_FOR_DEVELOPMENT

Porter M. (2003) The economic performance of regions. *Regional Studies*, Vol. 37, No. 6–7, pp. 549–578. DOI: <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>

Ritook M., Szilagyi K., Volgyesy P. (1993) The training of employment counselors in Hungary. *Journal of Employment Counseling*, Vol. 30, No. 4, pp. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1993.tb00175.x>

Rivža B. (Galv.red.) (2018) *Zināšanu ekonomika Latvijas lauku un reģionu dzīvotspējai*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija.

Saaty T. (1980) *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Mc.Graw-Hill International.

Sekhar Ch. (2020) The inclusion of sustainability in management education institutions: assessing critical barriers using the DEMATEL method. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 21, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0100>

Stankevičs A. (2014) *Augstākās izglītības loma reģiona veiktspējas paaugstināšanā*. Promocijas darba kopsavilkums. Daugavpils: Daugavpils Universitāte. Pieejams: https://old.du.lv/wp-content/uploads/2015/12/Aivara_Stankevica_kopsavilkums_save.pdf

Stankevičs A., Ignatjeva S., Mensikovs V. (2014) Higher education's contribution to economic performance and innovativeness in Latvia: exploratory research. *Economic Annals*, Vol. 202, No. 59, pp. 7–41. Available: https://econpapers.repec.org/article/beojournal/v_3a59_3ay_3a2014_3ai_3a202_3ap_3a7-42.htm

Stead J.G., Stead W.E. (2014) *Sustainable Strategic Management*, 2nd edition. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Stiglitz J.E., Greenwald B.C., Aghion Ph. (2014) *Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress*. New York: Columbia University Press.

Su Y.-H. (2007) The learning society as itself: lifelong learning, individualization of learning, and beyond education. *Studies in Continuing Education*, Vol. 29, No. 2, pp. 195–206.

Sungsup R., Shanti J., Rupert M. (Eds.) (2021) *Powering a Learning Society During an Age of Disruption*. Springer.

Suriyankietkaew S., Petison Ph. (2020) A retrospective and foresight: bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991–2019. *Sustainability*, Vol. 12, Article No. 91. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010091>

Sweet S., Grace-Martin K. (2012) *Data Analysis with SPSS: A First Course in Applied Statistics*, 4th edition. Pearson.

Szymczyk K. (2019) Towards Sustainable Strategic Management: a theoretical review of the evolution of management perception. *Research in World Economy*, Vol. 10, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.5430/rwe.v10n4p58>

Tindemans B., Dekocke V. (2020) *The Learning Society*. Brussels. Available: https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/The_Learning_Society.pdf

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2015a) *Education 2030: Towards Inclusive and Equitable Quality Education and Lifelong Learning for All*. Incheon Declaration. Available: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002338/233813M.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2015b) *Rethinking Education. Towards a Global Common Good?* Available: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Cairo/images/RethinkingEducation.pdf>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2017) *Partnering for Prosperity: Education for Green and Inclusive Growth. Global Education Monitoring Report 2016*, summary. Paris: UNESCO. Available: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246918>

Valsts valodas centrs, Latviešu valodas aģentūra, Kultūras informācijas sistēmu centrs, Latvijas Zinātņu akadēmija. (2022a) Termins “lifelong learning”. *Latvijas Nacionālais terminoloģijas portāls Termini.gov.lv*. Pieejams: <https://termini.gov.lv/atrast/lifelong%20learning>

Valsts valodas centrs, Latviešu valodas aģentūra, Kultūras informācijas sistēmu centrs, Latvijas Zinātņu akadēmija. (2022b) Termins “learning society”. *Latvijas Nacionālais terminoloģijas portāls Termini.gov.lv*. Pieejams: <https://termini.gov.lv/atrast/learning%20society/en?target=lv>

Webb S., Holford J., Hodge S., Milana M., Waller R. (2019) Conceptualising lifelong learning for sustainable development and education 2030. *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 38, No. 3, pp. 237–240. DOI: <https://doi.org/10.1080/02601370.2019.1635353>

Welton M. (2005) *Designing the Just Learning Society: A Critical Inquiry*. Leicester: NIACE.

Zalitis I., Davidova J., Glaudins R. (2020a) A model for establishing the basic principles of creating a quality management system in law enforcement education institutions. *EDULEARN20 Proceedings*, pp. 2886–2894.
DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2020.0866>

Zalitis I., Ignatjeva S., Davidova J., Kokina I. (2020b) The basic principles of designing a quality management system in education institutions of professional field of police and border guards. *Proceedings of the 12th International Conference on Education and New Learning Technologies*.
DOI: <https://doi.org/10.21125/edulearn.2020.1033>

Zālītis I., Davidova J., Ignatjeva S. (2020) Kvalitātes vadības sistēmas iekšējās kontroles elementu izvērtēšana tiesībsargājošo institūciju izglītības iestādēs. *Proceedings of the International Scientific Conference "Society. Integration. Education"*, Vol. VI, pp. 767–780.
DOI: <http://dx.doi.org/10.17770/sie2020vol6.5024>

Zobena A. (Ed.) (2007) *Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2006/2007. Cilvēkkapitāls: mans zelts ir mana tauta?* Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts.

Архипова Ю.А., Зыкова К.С. (2015) Организация рабочих мест и её роль на предприятии. *Молодой учёный*, № 23(103), с. 460–462.
Доступно: <https://moluch.ru/archive/103/23906/>

Зборовский Г.Е., Амбарова П.А. (2020) “Серебряное” образование как ресурс развития региона. *Вестник РУДН. Серия: Социология / RUDN Journal of Sociology*, № 20(4), с. 939–952. DOI: <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-4-939-952>

Комарова В., Вассерман Ю., Селиванова-Фёдорова Н. (2019) Уровень развития человеческого потенциала: глобальная дифференциация. *Вестник Пермского Национального Исследовательского Политехнического Университета: „Социально-экономические науки”*, № 4, с. 145–160.
Доступно: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41852931>

Масалова Ю.А., Иванцова А.Г. (2019) Формирование привлекательности рабочих мест для молодёжи в цифровой экономике. *Вестник Кемеровского Государственного Университета*, № 4(4), с. 406–414.
DOI: <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-4-406-414>

Равен Дж. (2021) *Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация*. Пер. с англ. Москва: Литрес.

Селиванова-Фёдорова Н., Комарова В., Вассерман Ю., Тутаева Д. (2018) Дифференциация уровня человеческого развития в странах мира и их регионах. *Sociālo Zinātni Vēstnesis / Вестник социальных наук*, № 27(2), с. 73–102. Доступно: https://old.du.lv/wp-content/uploads/2019/01/SZF-vestnesis_2018_2.pdf

Селиванова-Фёдорова Н., Лейкума-Римицане Л., Игнатъев С., Хейманис Б. (2021) Является ли талант двигателем экономического развития стран современного мира? *Sociālo Zinātni Vēstnesis / Вестник социальных наук*, № 33(2), с. 103–127. DOI: [https://doi.org/10.9770/szv.2021.2\(6\)](https://doi.org/10.9770/szv.2021.2(6))

Серякова С.Б., Кравченко В.В. (2020) *Дополнительное профессиональное образование в России и странах Западной Европы: сопоставительный анализ*. Москва: Литрес.