

DAUGAVPILS UNIVERSITĀTE  
IZGLĪTĪBAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
PEDAGOĢIJAS UN PEDAGOĢISKĀS PSIHOLOĢIJAS KATEDRA

Vadībzinātņu maģistrs / Tiesību maģistrs  
**VALDIS JUKŠS**

**LATVIJAS ROBEŽSARGU  
PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS  
ILGTSPĒJĪGA VADĪBA**

promocijas darbs

Zinātniskā doktora grāda

zinātnes doktors (Ph.D.) sociālajās zinātnēs iegūšanai  
(apakšnozare: izglītības vadība)

Promocijas darba zinātniskā vadītāja:  
Ph.D. **Dzintra Iliško**  
DU Humanitāro un sociālo zinātņu institūta profesore

**DAUGAVPILS  
2023**

## 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

Promocijas darba galvenie secinājumi tika prezentēti starptautiskajās konferencēs un publicēti rakstos zinātniskos krājumos latviešu, angļu un krievu valodās Latvijā, Lietuvā un Baltkrievijā.

#### 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., Iliško 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., Iliško 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 veiktspējā. *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) 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) 17. Starptautiskā zinātniskā konference "Sociālās zinātnes reģionālajai attīstībai 2022", 2022. gada 14.-15. oktobris, Daugavpils Universitāte, Daugavpils, Latvija

## SATURA RĀDĪTĀJS

ANOTĀCIJA.....	5
ANNOTATION.....	6
PROMOCIJAS DARBĀ IEVIETOTO TABULU SARAKSTS.....	7
PROMOCIJAS DARBĀ IEVIETOTO ATTĒLU SARAKSTS.....	10
SAĪSINĀJUMI UN AKRONĪMI.....	11
IEVADS.....	12
1. DARBINIEKU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS ILGTSPĒJĪGAS VADĪBAS IZPĒTES TEORĒTISKAIS UN METODOLOĢISKAIS PAMATOJUMS.....	18
1.1. Darbinieku profesionālā attīstība kā mūžizglītības koncepta sastāvdaļa.....	18
1.2. Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālais pamatojums...	25
1.3. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģija.....	34
1.3.1. Latvijas Valsts robežsardzes darba vides analīzes metodika.....	34
1.3.2. Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanas metodika saistībā ar darbavietas pievilcību.....	36
1.3.3. Optimālākas pieejas noteikšanas metodika Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.....	42
1. daļas kopsavilkums.....	48
2. DARBINIEKU PROFESIONĀLĀ ATTĪSTĪBA UN TĀS ILGTSPĒJĪGA VADĪBA PASAUĻĒ, EIROPAS SAVIENĪBĀ UN LATVIJĀ.....	50
2.1. Darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veikspējā.....	50
2.2. Ilgtspējas indeksa kā ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā.....	59
2. daļas kopsavilkums.....	61
3. LATVIJAS ROBEŽSARGU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS UN TĀS ILGTSPĒJĪGAS VADĪBAS EMPĪRISKĀ NOVĒRTĒŠANA.....	63
3.1. Latvijas Valsts robežsardzes darba vides analīze.....	63
3.2. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšana saistībā ar darbavietu pievilcību.....	85
3.3. Optimālākas pieejas noteikšanas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.....	98
3. daļas kopsavilkums.....	106
NOBEIGUMS.....	109
IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS.....	113
PIELIKUMI.....	125
1. pielikums. Starptautiskais darba vērtību izpētes modulis <i>VSM 2013</i> .....	126
2. pielikums. Kompetenču novērtēšanas kontrolsaraksts (aptaujas anketa) vispārīgajam kompetences modelim.....	129
3. pielikums. Darbavietas pievilcības faktoru novērtējuma anketa.....	131
4. pielikums. Hierarhiju analīzes īstenošana optimālas pieejas noteikšanai Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, n = 7 cilv., 2022. gads.....	134
5. pielikums. Empīriskajā analīzē izmantotie pasaules / ES valstu rādītāji, n = 119 valstis, 2018. gads.....	148
6. pielikums. Empīriskajā analīzē izmantotie pasaules / ES valstu rādītāji, n = 125 valstis, 2019. gads.....	155
7. pielikums. Empīriskajā analīzē izmantotie pasaules / ES valstu rādītāji, n = 132 valstis, 2020. gads.....	162

## ANOTĀCIJA

**Valda Jukša** promocijas darbs “**Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība**” ir izstrādāts Daugavpils Universitātes (DU) Izglītības un vadības fakultātes (IVF) Pedagoģijas un pedagoģiskās psiholoģijas katedrā (PPPK) laika periodā no 2019. gada līdz 2022. gadam. Promocijas darba zinātniskā vadītāja ir Ph.D. **Dzintra Iliško**, DU Humanitāro un sociālo zinātņu institūta profesore.

**Promocijas darba mērķis:** izpētīt Latvijas Valsts robežsardzes (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.

**Promocijas darba pētījuma objekts:** Latvijas robežsargu (virsnieku un instruktoru), kas dienē Latvijas VRS teritoriālajās struktūrvienībās, profesionālā attīstība. Konkrēti, pētījuma gaitā tiek salīdzinātas VRS Ludzas pārvalde (ko vada promocijas darba autors) un Daugavpils pārvalde (kas ir līdzīga Ludzas pārvaldei pēc izmēra, kapacitātes un darbības specifikas).

**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. Hipotēze 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.

### **Pētījuma pamatjēdzieni, kas ir iekļauti promocijas darba hipotēzē:**

- 1) darbinieku profesionālā attīstība, kas konceptuāli tiek saprasta kā mūžizglītības sastāvdaļa, bet empīriski – kā Biznesa skolas pasaulei izstrādātā Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) komponents “Darbinieku profesionālā attīstība” (tās izpētei makrolīmenī) un darbinieku kopkompetence (Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai mikrolīmenī);
- 2) ilgtspējīga vadība ir jauns reālās vadības veids ar piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*) – ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko, kurām ir institucionalizētais pamatojums, t.i., tās [dimensijas] ir iekļautās organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs;
- 3) darbavietas pievilcība ir subjektīva parādība, kas balstās uz darbinieku un pretendentu sniegtā vērtībnovērtējuma, apsverot iespēju strādāt organizācijā; 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 un aprobēto metodiku.

**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 veiktspējā (makrolīmenis) un Ilgtspējas indeksa kā vadības instrumenta lietošanas pieredzes analīze Latvijā (mezolīmenis). Pētījumu noslēdz Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības empīriskā novērtēšana (mikrolīmenis), kas ietver Latvijas VRS darba vides analīzi, Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanu saistībā ar darbavietu pievilcību un optimālas pieejas noteikšanu Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

**Darba pamatteksta (bez pielikumiem) apjoms** ir 124 lappuses, analizēti 185 bibliogrāfiskie un informācijas avoti, darbā ietvertas 47 tabulas, 19 attēli un 7 pielikumi.

## ANNOTATION

Valdis Jukšs's Ph.D. thesis "**Sustainable Management of the Professional Development of Latvian Border Guards**" 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. The scientific advisor of the Ph.D. thesis is Ph.D. **Dzintra Iliško**, Professor at the Institute of Humanities and Social Sciences of Daugavpils University.

**The purpose of the Ph.D. thesis:** to study the sustainable management of the professional development of border guards serving in various territorial divisions of the State Border Guard (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.

**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. 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.

**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. This hypothesis was only partly proven during the course of the study: despite the fact that 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.

**Main terms of the study**, which are included in the hypothesis of the Ph.D. thesis:

- (1) professional development of employees, which 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) developed by the Business School for the World (INSEAD) (for its measurement at the macro level) and as the overall competence of employees for measuring the level of professional development of Latvian border guards (micro level);
- (2) sustainable management is a new type of real management with five dimensions (Quintuple Bottom Line) – economic, social, ecological, cultural and political, which have an institutionalized basis, i.e. included in the internal strategic management components of the organization;
- (3) 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, according to the technique by N. Amundson, M. Corbiere and V. Neduha.

**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 part 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 (macro level) and the analysis of the experience of using the Sustainability Index as a management tool in Latvia (meso level). 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 working 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 finding an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

**The volume of the main text of the Ph.D. thesis (without appendices)** is 124 pages, 185 information sources are analyzed, the work contains 47 tables, 19 images and 7 appendices.

## PROMOCIJAS DARBĀ IEVIETOTO TABULU SARAKSTS

N.p.k.	Tabulas nosaukums	Lpp.
1.1.	Statistikā saskaņotība Globālās talantu konkurētspējas indeksā: savstarpējā sasaiste starp GTKI apakšindeksiem un GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponentiem, Pīrsona korelācijas koeficients, 2017. gads	24
1.2.	Mūžizglītības komponentu nozīmīgums dažādos GTKI struktūras līmeņos, 2017. gads	25
1.3.	Ilgtermiņa vadības principi ilgtermiņa iekļaušanai uzņēmuma / organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentos	28–29
1.4.	Informācijas avoti un datu analīzes metodes Latvijas VRS darba vides izpētei	34–35
1.5.	Latvijas VRS ekspertu grupa SVID analīzes un hierarhiju analīzes metodes īstenošanai	35
1.6.	Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa mērīšanas instrumenta – kompetences modeļa – sastāvdaļas un to apraksts	36–37
1.7.	Vispārīgajā kompetences modelī ietilpstošo kompetenču empīriskā interpretācija	38–39
1.8.	Darbinieku profesionālās attīstības ilgtermiņa vadības objekta – darbavieta pievilcības – faktori	40
1.9.	Darbavieta pievilcības faktoru empīriskā interpretācija	41
1.10.	Darbavietas kopējās pievilcības aprēķināšanas metodika	42
1.11.	Pieejas Latvijas robezsargu profesionālās attīstības ilgtermiņai vadībai: novērtēšanas kritēriju salīdzināšanas matrica hierarhiju analīzē, darba tabulas piemērs vienam ekspertam	44
1.12.	Relatīvā svarīguma skala hierarhiju analīzei	45
1.13.	Varbūtējās saskaņotības (SV) lielumi hierarhiju analīzē dažāda izmēra matricām	46
1.14.	Prioritātes vektoru koordināšu apkopojums un kopējo prioritāšu aprēķins hierarhiju analīzē, darba tabulas piemērs vienam ekspertam	47
2.1.	Latvijas vieta Eiropas Savienības valstu vidū pēc darbinieku profesionālās attīstības, 2018.g.–2020.g	51
2.2.	Korelācija starp IKP uz vienu iedzīvotāju (pēc pirktspējas paritātes, PPP) un mūžizglītību / darbinieku profesionālo attīstību pasaules valstīs, 2018.g.–2020.g.	52–53
2.3.	Regresijas vienādojuma parametri, kur pasaules valstu IKP uz vienu iedzīvotāju (PPP) ir rezultatīvais mainīgais, bet mūžizglītība / darbinieku profesionālā attīstība ir faktorālie mainīgie, 2018.g.–2020.g.	53
2.4.	Mūžizglītības stāvokļa multiplā salīdzināšana starp valstu grupām ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, vidējo rādītāju starpības statistiskais nozīmīgums (p-vērtība), 2018.g.–2020.g.	54
2.5.	Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa multiplā salīdzināšana starp valstu grupām ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, vidējo rādītāju starpības statistiskais nozīmīgums (p-vērtība), 2018.g.–2020.g.	55
2.6.	Mūžizglītības stāvokļa “diskriminējošā” kapacitāte pasaules valstu sadalīšanai grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, 2018.g.–2020.g.	57
2.7.	Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa “diskriminējošā” kapacitāte	

	pasaules valstu sadalīšanai grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, 2018.g.–2020.g.	58
2.8.	Ilgspējas indeksa struktūra un tā sastāvdaļu svēršanas principi	59
2.9.	Ilgspējas indeksa atšķirības no reputācijas topiem	60
3.1.	Izdevumi Latvijas VRS darbībai, 2017.g.–2021.g.	63
3.2.	Latvijas VRS kapitālieguldījumu plāns un tā faktiskā izpilde, 2017.g.–2021.g.	65
3.3.	Strādājošo mēneša vidējā bruto darba samaksa pa darbības veidiem statistiskajos reģionos (pēc administratīvi teritoriālās reformas 2021. gadā), eiro, 2021.g.	67
3.4.	Strādājošo mēneša vidējās bruto darba samaksas reģionālā variācija Latvijas ekonomikā un nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”, 2021.g.	68
3.5.	Cilvēkresursu raksturojums Latvijas VRS, absolūtajos skaitļos un procentos, 2017.g.–2021.g.	70
3.6.	Latvijas VRS darbības stratēģijās noteiktās galvenās aktivitātes, kuras var ietekmēt apkārtējo vidi	72
3.7.	Dronu izmantošanas ekoloģiskā lietderība: argumenti “par” un “pret”	73
3.8.	Latvijas robežsargu darba kultūras “fona” – Latvijas sociālās kultūras – vērtējumu salīdzināšana	77
3.9.	G. Hofstedes kultūras dimensiju rādītāju salīdzinājums Latvijas robežsargu profesionālajās un teritoriālajās grupās, 2022. gads	79
3.10.	Latvijas VRS publiskajos pārskatos atspoguļotās īstenotās politikas iniciatīvas, 2017.g.–2021.g.	81
3.11.	Latvijas VRS darba vides SVID analīze piecās dimensijās: ekonomiskajā, sociālajā, ekoloģiskajā, kultūras un politiskajā	84
3.12.	Latvijas robežsargu kopizlases salīdzinājums ar Latvijas robežsargu ģenerālkopas reālo struktūru	85
3.13.	Latvijas robežsargu apakšizlašu salīdzinošais raksturojums, VRS Ludzas un Daugavpils pārvalde, 2022. gads	86
3.14.	Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) un tā sastāvdaļu pašvērtējumu salīdzinājums, ballēs no 1 (neapmierinoši) līdz 5 (izcili), 2022. gads	88
3.15.	Darbavietu pievilcības faktoru vērtējumu salīdzinājums Latvijas VRS, n = 182 cilv., 2022. gads	89
3.16.	Darbavietu pievilcības un tās faktoru kopvērtējumu salīdzinājums Latvijas VRS, ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 25 (vislielākā mērā), n = 182 cilv., 2022. gads	91
3.17.	Darbavietu pievilcības faktora “Drošība” vērtējumu salīdzinājums, VRS Ludzas un Daugavpils pārvalde, ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 5 (vislielākā mērā), 2022. gads	92
3.18.	Optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanas kritēriju relatīvais svarīgums, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads	99
3.19.	Pieeju novērtēšana pēc ekonomiskās dimensijas, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads	101
3.20.	Pieeju novērtēšana pēc sociālās dimensijas, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads	102
3.21.	Pieeju novērtēšana pēc ekoloģiskās dimensijas, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads	103
3.22.	Pieeju novērtēšana pēc kultūras dimensijas, procentpunkti (kopā – 1,00),	



	n = 7 cilvēki, 2022. gads	103
3.23.	Pieeju novērtēšana pēc politiskās dimensijas, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads	104
3.24.	Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads	105

## PROMOCIJAS DARBĀ IEVIETOTO ATTĒLU SARAKSTS

N.p.k.	Attēla nosaukums	Lpp.
1.1.	Ekonomikas sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) dažu valstu strādājošo iedzīvotāju līdzdalība profesionālajā attīstībā, visi darbinieki un darbinieki ar zemu prasmju līmeni, %, 2019. gads	21
1.2.	Mūžizglītības un tajā iekļautas darbinieku profesionālās attīstības vieta Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) kopējā struktūrā	23
1.3.	Stratēģiskās ilgtspējīgas vadības modelis mazajam biznesam	27
1.4.	Latvijas VRS organizatoriskā struktūra	30
1.5.	Darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā izpratne ekonomiskās paradigmas ietvaros	33
1.6.	Latvijas VRS darba vides kā izpētes objekta sistēmiskais apraksts	34
1.7.	Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadībai: hierarhijas shēma	43
1.8.	Hierarhiju analīzes gala rezultāta vizualizācija, piemērs viena eksperta darba rezultātam	47
2.1.	Latvijas vieta pasaules valstu vidū pēc mūžizglītības komponentiem, rangs, 2018.g.–2020.g.	50
2.2.	Mūžizglītības stāvokļa vidējie rādītāji valstu grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, balles no 0 līdz 100, 2018.g.–2020.g.	56
2.3.	Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa vidējie rādītāji valstu grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, balles no 0 līdz 100, 2018.g.–2020.g.	56
3.1.	Izdevumu Latvijas VRS darbībai un to faktiskās izpildes dinamika, tūkst. eiro, 2017.g.–2021.g.	64
3.2.	Latvijas VRS kapitālieguldījumi un to faktiskās izpildes dinamika, tūkst. eiro, 2017.g.–2021.g.	66
3.3.	Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) un tā sastāvdaļu pašvērtējumu salīdzinājums, ballēs no 1 (neapmierinoši) līdz 5 (izcili), 2022. gads	87
3.4.	Darbavietu pievilcības un tās faktoru kopvērtējumu salīdzinājums Latvijas VRS, ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 25 (vislielākā mērā), 2022. gads	90
3.5.	Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni (=kopkompetenci) noteicošie darbavietu pievilcības faktori, n = 182 cilv., 2022. gads	94
3.6.	Darbavietu pievilcību noteicošās Latvijas robežsargu kompetences, n = 182 cilv., 2022. gads	96
3.7.	Optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanas kritēriju vidējais relatīvais svarīgums, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads	100
3.8.	Ekspertu darba gala rezultāts hierarhiju analīzes īstenošanas gaitā, vidējie vērtējumi, procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads	105

## SAĪSINĀJUMI UN AKRONĪMI

<i>EC</i>	- <i>European Commission</i>
<i>EMSA</i>	- <i>European Maritime Security Agency</i>
<i>ESAO</i>	- Ekonomikas sadarbības un attīstības organizācija
<i>FRA</i>	- European Union Fundamental Rights Agency
<i>GTCI</i>	- <i>Global Talent Competitiveness Index</i>
<i>GTKI</i>	- Globālās talantu konkurētspējas indekss
<i>IKP</i>	- iekšzemes kopprodukts
<i>InCSR</i>	- Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts
<i>INSEAD</i>	- <i>Business School for the World</i>
<i>IT</i>	- informācijas tehnoloģijas
<i>PPP</i>	- pēc pirktspējas paritātes
<i>SA</i>	- saskaņotības attiecības
<i>SI</i>	- saskaņotības indekss
<i>STS</i>	- <i>Science and Technology Studies</i>
<i>SV</i>	- varbūtējā saskaņotība
<i>OECD</i>	- <i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
<i>UNESCO</i>	- <i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
<i>VAS</i>	- Valsts akciju sabiedrība
<i>VRS</i>	- Valsts robežsardze

## 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 (angļu val.: *International Aeronautical and Maritime Search and Rescue Manual, IAMSAR Manual*) 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 nelikumīgas 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, 2022a). Latvijas robežsargi piedalās arī noziedzīgu nodarījumu pret ekonomikas interesēm novēršanā (Liholaja, 2017). Piemēram,<sup>1</sup> 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 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 kļūva 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 amatam šī atšķirība pārsniedz 6 reizes” (Pavlova, 2019).

---

<sup>1</sup> Problēmu veido tas, ka Latvijā nav publiski pieejamas statistikas attiecībā uz pastāvošajiem riskiem valsts robežas drošības jomā, tāpēc autoram, pamatojot promocijas darba tēmas izvēli, jārikojas ar atsevišķiem faktiem, nevis ar sistemātisku 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).

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 ieplānotajiem 597 cilvēkiem) (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), bet 2020. gadā – jau tikai 913 cilvēki (pret ieplānotajiem 1700 cilvēkiem) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). Kaut gan 2020. gadā bija vēl 492 amatpersonas un darbinieki (pret ieplānotajiem 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 saģaidīts 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 (angļu val.: *sustainable management* vai *sustainable strategic management (SSM)*), kas ir virzīta uz ilgtspēju (angļu val.: *sustainability*) (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 pašreizējām un nākamajām paaudzēm (Sekhar, 2020).

**Tēmas izpētes situācijas analīze.** VRS darbības specifikas – 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 mijsakarības un

nosacījumu likumsakarības, izstrādāt komunikācijas prasmes veidošanās didaktiskā modeļa shēmu robežsargu profesionālajā sagatavošanā un ieteikumus robežsargu profesionālās sagatavošanas sistēmas un nozaru (militārās) pedagogijas 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 mijsakarības 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 pedagogijas, 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,<sup>2</sup> 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 veikspējā;
  - Ilgtspējas indeksa kā ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredzes analīze Latvijā.
- 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.

---

<sup>2</sup> 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, ko veido tādi elementi kā sauszemes robeža, ES ārējā robeža un austrumrobeža).

**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 (angļu val.: *monographic method*), loģiskās analīzes (angļu val.: *logical analysis*) un sintēzes (angļu val.: *synthesis*) metode, dedukcijas (angļu val.: *deduction*) un indukcijas (angļu val.: *induction*) metode – pētījuma objekta sistēmiskajai analīzei (angļu val.: *systemic analysis*), kā arī pētījuma konceptuālā pamatuma un metodoloģijas izstrādei.

Vispārzinātniskās empīriskās metodes: satura analīze (angļu val.: *content analysis*) – VRS darba vides izpētei, regresijas analīze (angļu val.: *regression analysis*) – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai saistībā ar darbavietu pievilcību (cēloņu-secu, nevis tikai korelatīvas sakarības noteikšanai), vidējo lielumu salīdzināšanas metode (angļu val.: *comparison of means*) (ar atšķirību statistiskā nozīmīguma noteikšanu ar p-vērtību) – darbinieku profesionālās attīstības līmeņa un darbavietu pievilcības salīdzināšanai VRS teritoriālajās struktūrvienībās, kā arī darbinieku profesionālās attīstības lomas izpētei mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā (pēdējam tiek izmantota arī korelācijas analīze (angļu val.: *correlation analysis*) un diskriminantu analīze (angļu val.: *discriminant analysis*)); socioloģiskās aptaujas metode (angļu val.: *sociological survey*) – 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 (angļu val.: *SWOT analysis*) – Latvijas VRS darba vides stipro un vājo pušu, iespēju un draudu noteikšanai; hierarhiju analīzes metode (angļu val.: *analytic hierarchy process, AHP*) – optimālas pieejas noteikšanai Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai; variācijas analīze (angļu val.: *variation analysis*) – strādājošo mēneša vidējās bruto darba samaksas reģionālās variācijas izpētei Latvijas ekonomikā un nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”; N. Amundsona (*N. Amundson*) 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 velītas zinātniskās publikācijas, promocijas darbi;
- publikācijas un Latvijas VRS vadītāju intervijas masu medijos;
- publiski pieejamās datu bāzes (piemēram, G. Hofstedes (*G. Hofstede*) datu bāze ar pasaules valstu sociētālās kultūras mērījumiem);
- sekundārie empīriskie dati par 2018.g.–2020.g. no Biznesa skolas pasaulei (angļu val.: *Business School for the World, INSEAD*) ikgadēji publicētajiem pārskatiem par Globālās talantu konkurētspējas indeksu,<sup>3</sup> GTKI (angļu val.: *Global Talent Competitiveness Index, GTCI*) 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 182<sup>4</sup> robežsargus viņu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai saistībā ar darbavietu pievilcību un 166 robežsargus – G. Hofstedes sociētālās kultūras mērījumu 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.

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

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

### **Pētījuma kvantitatīvo datu apstrādei izmantotais programnodrošinājums:**

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

**Promocijas darba konceptuālais ietvars.** Šajā pētījumā darbinieku profesionālā attīstība konceptuāli tiek iekļauta mūžizglītībā (angļu val.: *lifelong learning*) (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 darbvietas 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 tam, visām piecām ilgtspējīgas 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 (*M. Corbiere*) un V. Neduhas (*V. Neduha*) izstrādāto metodiku, ko sauc par darbavietu pievilcības faktoru modeli (Amundsons, 2016).

Autora izstrādātā Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas 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 ilgtspējīgai 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 ilgtspējīgas vadības konceptuālais pamatjēdziens ekonomiskās paradigmas ietvaros, kā arī tiek noteikta metodoloģiskā pieeja un metodes, kas tālāk darbā tiks izmantotas darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas 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 ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā.

Darba trešajā daļā tiek analizēta Latvijas Valsts robežsardzes darba vide, kas veido Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības kontekstu, tiek novērtēts Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis saistībā ar darbavietu pievilcību, kā arī tiek noteikta optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai 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 (angļu val.: *working unit*) (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 veiktspējā 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 darbavietu 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 un analītiskajā literatūrā darbinieku profesionālā attīstība konceptuāli tiek saprotama, kā mūžizglītības sastāvdaļa (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017, 2018, 2019, 2020; 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; Rivža, 2018). Mūžizglītības koncepcija balstās uz cilvēka attīstības – gan profesionālās, gan personiskās – turpināšanos arī pēc mācību iestādes beigšanas, jo iegūtās zināšanas ātri noveco (Su, 2007).

Savukārt mūžizglītības ekonomiskā būtība ir saistīta ar to, ka cilvēku zināšanas kļūst par reālu ražošanas faktoru, kas spēj radīt augstu pievienoto vērtību, un vienlaikus – par pieprasītu preci tirgū (Sannikova, 2015). Latvijas pētnieces I. Lapina un D. Aramina secināja, ka “darbaspēka kopējā profesionālā līmeņa paaugstināšana ir viens no ekonomikas attīstības priekšnoteikumiem” (Lapina, Aramina, 2011). Tā kā automatizācija, mākslīgais intelekts un jauni darbavietu modeļi pārkonfigurē uzņēmējdarbības vidi, mūžizglītība ir kļuvusi ne tikai par pedagoģisko, bet arī par ekonomisko imperatīvu (Meženiece, 2013; Bersin, Zao-Sanders, 2019). 80% uzņēmumu vadītāju visā pasaulē uzskata, ka jaunas darbinieku prasmes biznesā ir nepieciešamas (PwC, 2021).

Latvijā mūžizglītības ekonomiskos aspektus pētīja A. Sannikova savā promocijas darbā “Mūžizglītības ekonomiskie aspekti Latvijā” (2015), konceptuāli uztverot mūžizglītību, kā institucionalizētu zināšanu tirgu – īpašu sistēmu, kas sastāv no šādiem strukturāli funkcionālajiem elementiem: valdību politikajām deklarācijām un programmām mūžizglītībā; mācību programmām, ko izstrādā mūžizglītības pakalpojumu sniedzēji; mācību iestādēm un komercuzņēmumiem, kuri sniedz mūžizglītības pakalpojumus; mūžizglītības finansēšanas mehānisma un instrumentiem; iegūto zināšanu novērtēšanas un apliecināšanas mehānismiem; mūžizglītības mācību programmu licencēšanas un akreditācijas mehānismiem; mūžizglītības infrastruktūras un citiem elementiem (Sannikova, 2015).

Pamatojoties uz mikroekonomikas metodoloģisko pieeju un spēļu teoriju, ko jau izmantoja Latvijas zinātnieki izglītības tirgus analīzei (Jaunzems, 2013), A. Sannikova ir secinājusi, ka mūžizglītības institucionalizētā zināšanu tirgus ierindas spēlētāji rīkojas vispirms saskaņā ar savām racionālajām cerībām (nevis ES un nacionālo valdību deklarācijām un stratēģijām) un maksimizējot savu sociāli ekonomisko izdevību. Tātad, darbinieki gribēs iegūt papildus zināšanas tad, kad par tām viņi varēs iegūt augstāku darba algu, bet darba devēji maksās tādu darba algu tikai tad, kad darbinieku iegūtas zināšanas sniegs ieguldījumu peļņā (Sannikova, 2015). Te jāņem vērā dažu pētījumu rezultātus par to, ka zināšanu ekonomiskās atdeves lielums ir objektīvi atšķirīgs dažādās teritoriju ekonomiskās attīstības stadijās, uzstādot zināmos ierobežojumus zināšanu tirgus funkcionēšanai (Stankevičs, 2014; Stankevičs et al., 2014). A. Sannikovas pētījuma rezultāti apliecināja, ka zināšanu ieguves stratēģijas izvēlē būtiska nozīme ir starpniekiem (piem., izglītības pakalpojumu sniedzējiem, ES institūcijām, valdības aģentūrām) un zināšanām ir reālā tirgus

vērtība, bet tām nav obligāti jābūt iegūtām institucionalizētā zināšanu tirgū (Sannikova, 2015). Šajā sakarā valsts robežsardzes specifiku veido tas, ka tā ir publisko pakalpojumu sniedzēja un neestrādā pakalpojumu tirgū, kas nozīmē, ka robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīga vadība var notikt tikai institucionalizētajā zināšanu tirgū.

Daži zinātnieki uzsver, ka mūžizglītība ir svarīga, lai apmierinātu darba tirgus pieaugošo pieprasījumu pēc 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” (angļu val.: *learning society*) (Valsts valodas centrs u.c., 2022b), un tās attīstību veicina trīs galvenie faktori: informācijas 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; Равен, 2021), bet praktiski neizmanto Latvijā (katrā ziņā – latviešu valodā). G. Čens (*G. Chen*) un R. Klimoskis (*R. Klimoski*) apgalvo, ka pastāv plaša starp mācīšanās un attīstības teorijām (angļu val.: *training and development theories*) un empīriskajiem pētījumiem šajā jomā – tāpat, ir nepieciešams aktīvāk realizēt empīriskus pētījumus makrolīmenī, lai rastos zinātniski pamatota izpratne par to, kā darbinieku profesionālā attīstība ietekmē makroekonomiskos rādītājus (Chen, Klimoski, 2007).

Mūsdienīgi apsvērumi par mūžizglītības (un izglītības kopumā) ieguldījumu ekonomikas izaugsmē balstās uz T. Šulca (*Th. Schultz*) un G. Bekera (*G. Becker*) izveidoto cilvēkkapitāla teoriju (Schultz, 1971; Becker, 1975). Ieguldījumus cilvēkkapitālā prasmju izteiksmē G. Bekers iedalīja vispārīgajos un specifiskajos. Vispārējās apmācības gaitā darbinieks apgūst zināšanas un prasmes, kas var tikt pielietotas daudzos uzņēmumos. Šo apmācību apmaksā pats darbinieks (Acemoglu, Pischke, 1999a, 1999b). Savukārt speciālās apmācības ietver zināšanas un prasmes, kas interesē konkrēto uzņēmumu (ražošanas process vai korporatīvā kultūra), un tāpēc par tām maksā uzņēmums, kurā darbinieks ir nodarbināts un kas saņems atbilstošus ienākumus. Specifiskās prasmes tiek iegūtas un aktualizētas papildu profesionālās izglītības un apmācības darba vietā programmu rezultātā tiešās preču ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas apstākļos. Ja tradicionālais kapitāls veicina tikai ienākumu uzkrāšanu, tad cilvēkkapitāla pieaugums sekmē ekonomiskās izaugsmes tempus (Капелюшников, 2016).

Mehānismu, ar kuru notiek ienākumu pieaugums uz vienu iedzīvotāju, pētīja J. Stiglits (*J. Stiglitz*) un B. Grīnvalds (*B. Greenwald*). Viņi konstatēja, ka jebkurā valstī ir iespējas palielināt darba ražīgumu, bieži vien vienkārši novēršot atšķirības starp tehnoloģiski un organizatoriski progresīviem uzņēmumiem un vidēja līmeņa uzņēmumiem. Tādējādi lielu daļu valsts attīstības pieauguma rada mācīšanās atšķirības pārvarēšana. Pieaugot darbinieku kognitīvajām spējām, viņu darba ražīgums palielinās ne tik daudz darba intensitātes dēļ, bet gan zināšanu izplatīšanas par jauniem tehnikas sasniegumiem un efektīvas ražošanas organizācijas rezultātā. Tajā pašā laikā tehnoloģiju pārnese tiek veikta kopā ar prasmēm apmācības procesā. Līdz ar to, cik lielā mērā konkrētās valsts iedzīvotāji izrādīsies “sabiedrība, kas mācās” attiecībā uz jaunajām tehnoloģijām, inovāciju pārnese starp tās subjektiem būs tik efektīva. Tādējādi mācību kopienā brīvi investīciju resursi rada pieprasījumu pēc tehnoloģiju pārnese un mācīšanās (Greenwald, Stiglitz, 2012).

Mūsdienu sociālajā zinātnē par ideālu un ekonomiski optimālu izglītības attīstības modeli uzskatāma “sabiedrība, kas mācās” (Серякова, Кравченко, 2020). Pēc P. Edwardsa (*P. Edwards*) definīcijas, sabiedrība, kas mācās, ir, pirmkārt, izglītota sabiedrība, ko raksturo aktīva pilsoniskā pozīcija, liberālā demokrātija un vienādas iespējas pieaugošu apmācībai (Edwards et al., 1995).

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. Latvijas pētniece M. Pētersone savā promocijas darbā “Integrēta pieeja muitas dienesta cilvēkresursu pārvaldības stratēģijai” (2015) uzsvēra, ka cilvēkresursi ir pats svarīgākais elements gan privātajā, gan valsts sektorā, un tā atdeve

ir atkarīga no to kvalitatīvā sastāva, proti, cilvēkresursu zināšanām, prasmēm un kompetencēm. Privātajā sektorā var izvēlēties atlasīt personālu jau ar darbam nepieciešamajām kvalitātēm vai pašiem ieguldīt resursus darbinieku apmācībā. Tomēr valsts sektorā ir atsevišķas institūcijas, kas līdz šim, savas darbības specifikas vadīti, bija spiesti paši apmācīt darbiniekus. Kā vienu no tādām institūcijām ir jāmin muiža (Pētersone, 2015). Šī promocijas darba autors pie tādām institūcijām pieskaitītu arī valsts robežsardzi, kas ir šī pētījuma uzmanības centrā.

Pētnieki T. Bekiri (*Th. Beqiri*) un I. Mazreku (*I. Mazreku*) raksta, ka mūžizglītība ir svarīga cilvēku darba dzīves sastāvdaļa, un tā ir nozīmīga arī darba devējiem. Ieguldījumi darbinieku profesionālo prasmju uzlabošanā, izmantojot formālo un neformālo izglītību, paaugstina viņu radošumu, elastīgumu un produktivitāti, savukārt uzņēmumi, kas iegulda resursus darbinieku prasmēs, kļūst konkurētspējīgāki gan iekšējā, gan arī globālajā tirgū. Darbinieku apmācības potenciālais ieguvums var nebūt acīmredzams un ne vienmēr uzreiz sekos apmācībai, bet tas noteikti paaugstina konkurētspēju (Beqiri, Mazreku, 2020). Īpaši viņi uzsver nepieciešamību pastāvīgai darbinieku attīstībai tajās valstīs, kuras joprojām ir pārejas periodā un kurām aktuālā problēma ir darbinieku prasmju nepietiekamība (Beqiri, Mazreku, 2020).

Savukārt Starptautiskā Darba organizācija (angļu val.: *International Labour Organization*) savā konceptuālajā rakstā “Mūžizglītība: koncepti, jautājumi un darbība” (angļu val.: *Lifelong learning: concepts, issues and actions*) akcentē, ka mūžizglītība attiecas arī uz izglītības sistēmu un tās nākotni, lai tā varētu būt elastīga un spējīga sagatavot darbiniekus darba tirgum arī pēc profesionālās karjeras uzsākšanas, motivēt viņus pastāvīgi mācīties un būt gataviem situācijām, saistītām ar darbavietas maiņu (International Labour Organization (ILO), 2019).

Turklāt globālajā zinātniski pētnieciskajā un politiskajā telpā tiek atzīts, ka tādas krīzes kā *Covid-19* pandēmija paātrina vēsturiski determinētās tendences un procesus arī mūžizglītības jomā. Jebkurā gadījumā 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 mērķis ir panākt, lai ikviens varētu sekmīgi tikt galā ar dzīvi pastāvīgi mainīgajā pasaulē (Tindemans, Dekocke, 2020).

Koledžas un universitātes sāk atzīt mūžizglītības nozīmību ārpus kredītpunktu un zinātnisko grādu iegūšanas tradicionālā modeļa. Daži apmācības etapi notiek interešu izglītības ietvaros, un tie ir nozīmīgi gan pašiem darbiniekiem un uzņēmumiem, gan arī sabiedrībai kopumā (Aspin, Chapman, 2007). Līdz ar to zinātniskajā literatūrā pat parādījās termins “mācīšanās ekonomika”<sup>5</sup> (angļu val.: *learning economy*) (Lundvall, 2016), kas, pēc autora domām, ir funkcionālāks, nekā termins “zināšanu ekonomika” (angļu val.: *knowledge economy*) (Boroņenko, 2007; Rivža, 2018), jo tajā tiek akcentēts nevis ekonomiski vērtīgs produkts – zināšanas, bet to iegūšanas process, kuram pašam par sevi piemīt tirgus vērtība un kuram būtu jāpievērš paaugstināta uzmanība mūsdienu ekonomikas un vadībzinātnes pētījumos.

Izglītības iestāžu ietekme uz ekonomiku ir nozīmīga visos sabiedriskās dzīves līmeņos, jo cilvēki turpina formālo izglītību visas savas dzīves garumā un apgūst atsevišķus priekšmetus atbilstoši savām interesēm. Izglītības iestādes veic saimniecisko darbību un “ražo” izglītotus pilsoņus, kas pērk preces un pakalpojumus ekonomikā. Tāpat kā veselības aprūpes iestādes, arī izglītības iestādes daudzās pasaules vietās ir viens no lielākajiem darba devējiem. Neatkarīgi no tā, vai izglītības iestādes strādā klātienē vai attālināti, tām ir liela sociāli ekonomiska ietekme uz visu iedzīvotāju vecumgrupu izglītību (Зборовский, Амбарова, 2020). Pastāvīgi paaugstinot un paplašinot savu izglītību, cilvēki cenšas “atrast sevi” augstvērtīgākās profesijās, ekonomiski, sociāli un kulturāli ietekmējot vietējo kopienu dzīvi (Aspin, Chapman, 2007).

---

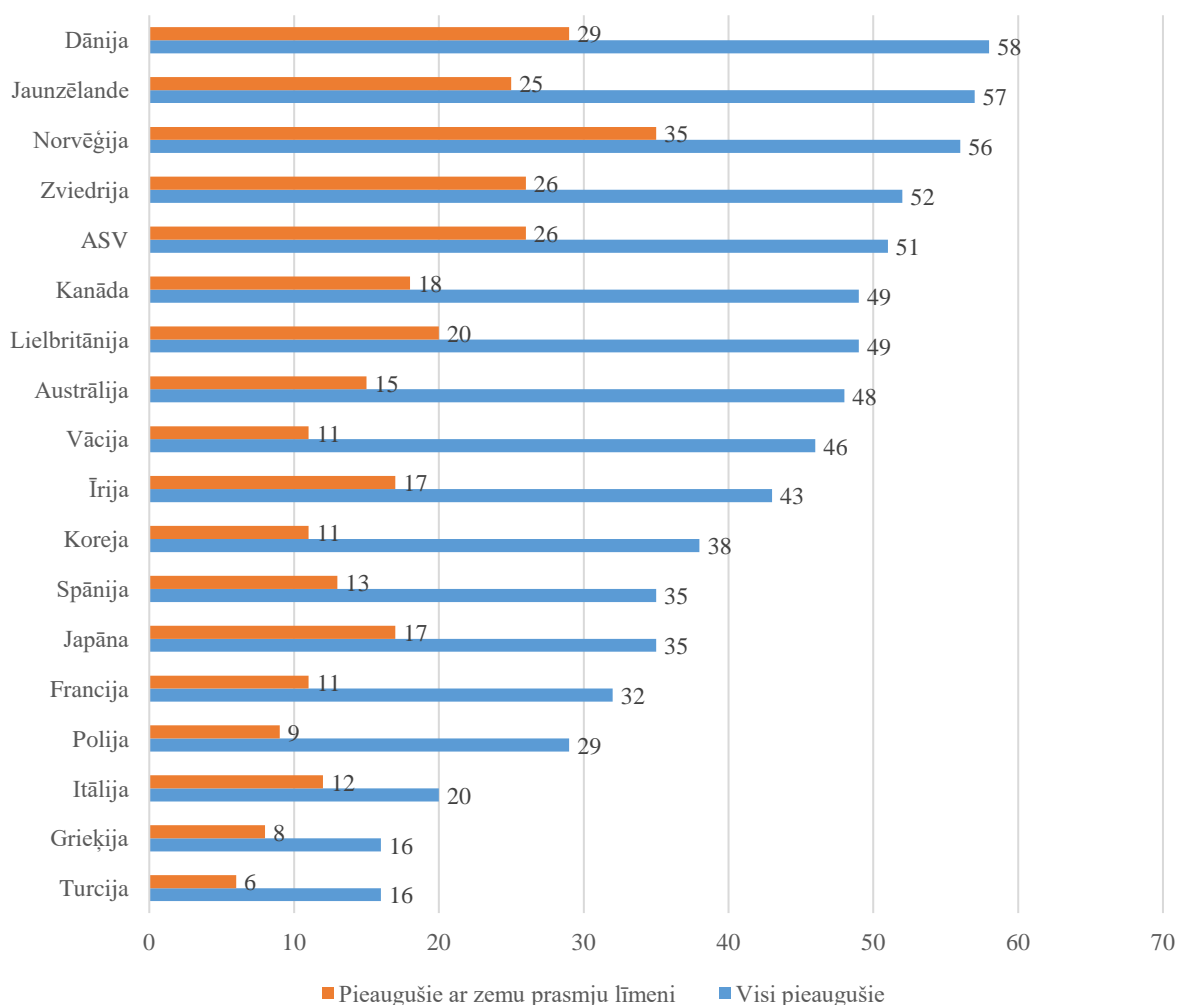
<sup>5</sup> Tas ir autora tulkojums no angļu valodas, jo Latvijas Nacionālais terminoloģijas portāls piedāvā pavisam neadekvātu latviešu tulkojumu angļu terminam “*learning economy*” – “pieredzē pamatots ietaupījums” (<https://termini.gov.lv/atrast/learning%20economy>), kaut gan starptautiskajā zinātniskajā telpā šis termins parādījies pietiekoši sen – vēl 1990. gados (Lundvall, Johnson, 1994).

Ekonomikas sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) Prasmju stratēģijā (angļu val.: *OECD Skills Strategy*) ir formulēti pieci prioritārie uzdevumi jaunajai mūžizglītības sistēmai: 1) “mācīšanās kultūras” (angļu val.: *learning culture*) attīstīšana sabiedrībā; 2) darbinieku prasmju disproporciju mazināšana; 3) darbā izmantojamo prasmju stiprināšana; 4) mūžizglītības vadības uzlabošana; 5) mūžizglītības finansēšanas uzlabošana (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019). Šajā dokumentā tiek skaidri definēts kopīgais mērķis: “sabiedrība, kas mācās” kļūst par konkurētspējīgu sabiedrību ar attīstītu ekonomiku.

Valsts pieaugušo iedzīvotāju iesaistes pakāpe mūžizglītībā tiek uzskatīta par vienu no cilvēkkapitāla attīstības rādītājiem. Tajā pašā laikā mūžizglītības attīstība ļauj risināt plašu sociālo un ekonomisko problēmu loku, no kurām svarīgākās ir: jauno tehnoloģiju izmantošana, darba ražīguma paaugstināšana, spēja apvienot indivīda vēlmi pēc sociālās realizācijas un viņa veiksmīgu darbu (Коршунов и др., 2019). Relatīvi sen tika atzīts, ka lielākā daļa dzīves līmeņa paaugstināšanās pasaules valstīs ir saistīta ar tehnoloģiju attīstību, nevis ar kapitāla uzkrāšanu. Tomēr mūsdienās ir arī kļuvis skaidrs, 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?

1.1. 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.

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 (skat. 1.1. attēlu). Saskaņā ar datiem no ikgadējā Pārskata par mācīšanos darbavietā (angļu val.: *Workplace Learning Report*) 93% organizācijas attīstītajās un mazāk attīstītajās pasaules valstīs ir nobažījušās par darbinieku saglabāšanu (LinkedIn Learning, 2023). Pēc pandēmijas daudzas organizācijas cīnījās ar nepieredzētu darbinieku mainību. Un pat lai gan pēdējo mēnešu laikā dažu darbinieku atlaišanas gadījumi ir bijuši retāki, cilvēkresursu speciālisti turpina cīnīties ar darbinieku prasmju nepietiekamību un aiziešanas risku. Pārskatā tiek atzīmēts, ka galvenais veids, kā organizācijas visā pasaulē strādā, lai apturētu cilvēkresursu zaudēšanu, ir “mācīšanās iespēju nodrošināšana” (LinkedIn Learning, 2023).

Briseles Inovatīvās izglītības virzienu ekspertīzes centra (angļu val.: *Centre of Expertise on Innovative Learning Pathways*) speciālisti B. Tindemans (*B. Tindemans*) un V. Dekoke (*V. Dekoche*) par nopietnu problēmu uzskata situāciju, kad, neskatoties uz to, ka industriālais laikmets ir pagājis un mācīšanās konteksts ir pilnībā mainījies, izglītības sistēmas mūsdienu pasaules valstīs vairākumā gadījumu nav attiecīgi pielāgojušās jaunajām dzīves prasībām. Pašreizējā izglītības sistēma gadu desmitiem funkcionēja tā, ka pirmais saņemtais profesionālais diploms nozīmēja izglītošanās beigas. Šis diploms nodrošināja jaunajam cilvēkam sociālo un ekonomisko statusu, kas ļāvu viņam turpmāk ieņemt cienīgu vietu industriālajā sabiedrībā. Mūsdienās pats mācību process daudzējādā ziņā joprojām tiek organizēts kā rūpnieciskais ražošanas process, kurā skolēnu vai studentu grupas sēž klašu telpās, tiek iekļauti laika grafikos, kas līdzinās darba laikam, un kurā ir skolas zvana signāls, kas norāda, ka darbs ir uzsākts vai pabeigts. Pats mācību darbs tiek sadalīts posmos, kas ir atkarīgi no studējošo vecuma. Nākamais mācību procesa posms ir atkarīgs no vidējā ballu skaita iepriekšējos posmos (Tindemans, Dekoche, 2020).

Attiecībā uz jauno izglītības sistēmu B. Tindemans un V. Dekoke raksta, ka “tajā jābūt iekļautām visām paaudzēm un visiem iedzīvotājiem. Kad izglītības sistēmai ir sociālā un ekonomiskā ietekme uz ikvienu iedzīvotāju, kad mums ir uzņēmumi un organizācijas, kuru darbinieki mācās, kad tiek novērsti šķēršļi un izstrādāti inovatīvi risinājumi mūžizglītībai, tad kļūst iespējama sabiedrības, kas mācās, izveide, kurā ikviens cilvēks var augt un attīstīties jebkurā jaunajā sociāli ekonomiskajā kontekstā” (Tindemans, Dekoche, 2020).

Pasaules zinātniskajā literatūrā (pārsvārā – 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, 2017; 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, ģimenes vidē, brīvā laika pavadīšanas periodā, piedaloties kopienas dzīvē un tā tālāk (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2019).

Zinātniskajā literatūrā un vadības praksē tiek atzīti dažādi darbinieku mācīšanās modeļi pēc tās ilguma, laika un veida – piemēram, jauktie mācību modeļi korporatīvajām apmācībām (angļu val.: *blended learning models for corporate training*) (Owston et al., 2008; Graham, 2009; Roze, 2021), mācību dizaina modeļi (angļu val.: *instructional design models*) (Dick et al., 2014;

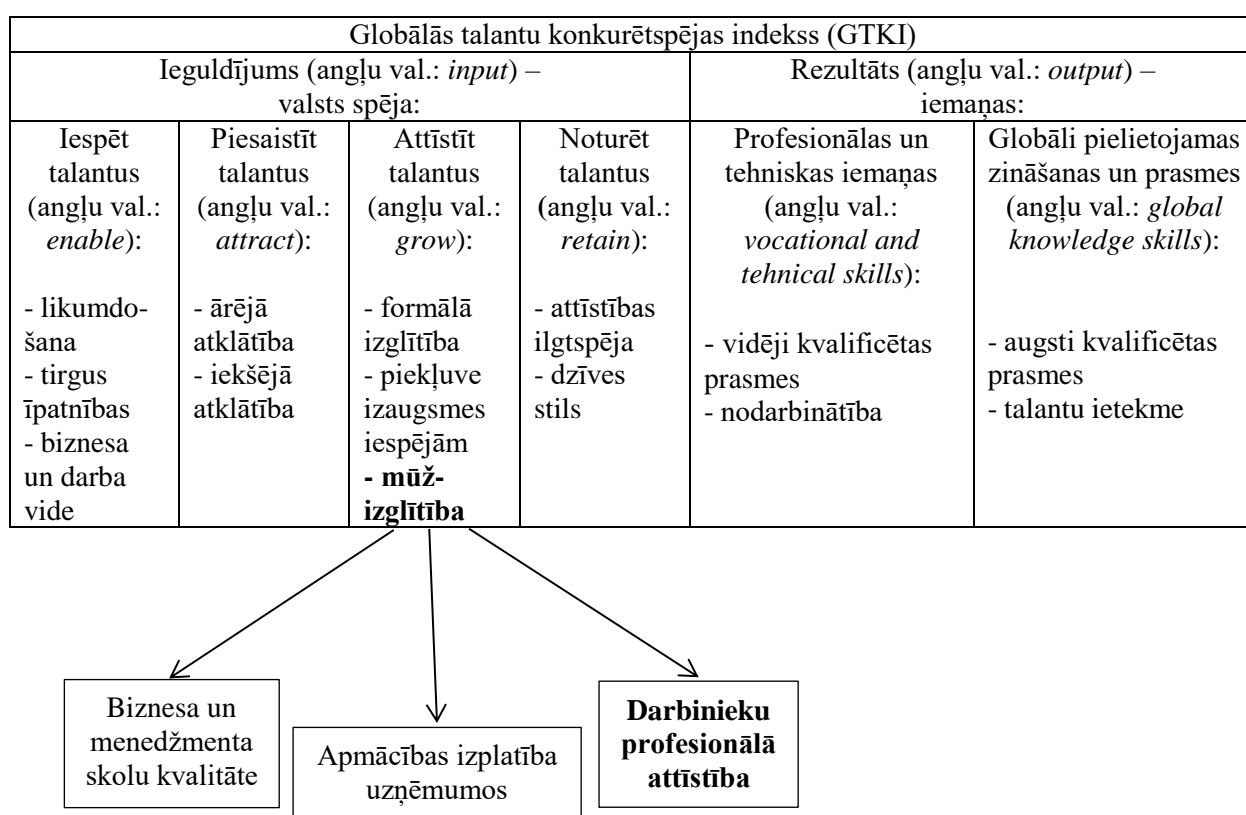
Pappas, 2021), 70:20:10 modelis (angļu val.: *70:20:10 model*) – 70% mācīšanās no pieredzes, 20% sociālās mācīšanās un 10% formālā apmācība (Learning & Development, 2022).

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), ar kura palīdzību var sasaistīt konceptuālo izpratni par darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību, kā arī par valsts konkurētspēju un tās augsto ekonomisko veiktspēju, no vienas puses, un empīriskiem novērojumiem šajā jomā, no otras puses (Business School for the World (INSEAD) et al., 2017).

1.2. attēlā tiek shematiski parādīta mūžizglītības un tajā iekļauta darbinieku profesionālās attīstības komponenta vieta Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) kopējā struktūrā.

1.2. attēls

### Mūžizglītības un tajā iekļautas darbinieku profesionālās attīstības vieta Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) kopējā struktūrā



Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Business School for the World (INSEAD) et al., 2017.

Globālās talantu konkurētspējas indeksa (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 – skat. 1.2. attēlu), kas nosaka pasaules valstu spēju “ražot” talantus savā teritorijā, nevis piesaistīt tos no ārpuses. Mūžizglītība ietver sevī trīs komponentus (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020):

- biznesa un menedžmenta skolu kvalitāte (angļu val.: *quality of business and management schools*), kas tiek izmērīta pēc skalas no 1 (ārkārtīgi vāji – starp sliktākajām pasaulē) līdz

7 (izcili – starp labākajām pasaulē), ekspertiem<sup>6</sup> atbildot uz jautājumu: “Kā Jūs vērtējat biznesa un menedžmenta skolu kvalitāti savā valstī?”

- apmācības izplatība uzņēmumos (angļu val.: *prevalence of training in firms*), kas tiek vērtēta pēc to uzņēmumu īpatsvara (procentos), kas piedāvā saviem darbiniekiem formālo apmācību;<sup>7</sup>
- darbinieku profesionālā attīstība (angļu val.: *professional development of employees*), 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?”

Lai pielāgotos atšķirībām mērvienībās un variāciju diapazonos, visi mainīgie tika normalizēti [0, 100] diapazonā, kur augstākie radītāji atspoguļo labākus rezultātus. Tika izmantota *min-max* normalizācijas metode, ņemot vērā katra mainīgā minimālo un maksimālo lielumu (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020).

Eiropas Komisijas Kopīgajā pētniecības centrā<sup>8</sup> (angļu val.: *European Commission Joint Research Centre*) tika veikts Globālās talantu konkurētspējas indeksa statistiskais audits, un nākamajā tabulā tiek parādīti tā daļēji rezultāti, kas attiecas uz talantu veidošanas apakšindeksa komponentiem un to sasaisti ar visiem GTKI apakšindeksiem. Šie rezultāti tiek iegūti no GTKI statistiskās saskaņotības (angļu val.: *statistical coherence*) analīzes, kas ietvēra sevī galveno komponentu analīzi (angļu val.: *principal components analysis*) un mainīgo lielumu korelācijas daudzdimensiju analīzi (angļu val.: *multi-level analysis of the correlations between variables*).

Nākamajā tabulā tiek parādīta statistiskā saskaņotība starp GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponentiem – formālo izglītību, piekļuvi izaugsmes iespējām, mūžizglītību – un visiem sešiem GTKI apakšindeksiem, lai noteiktu, cik stipri mūsdienu pasaulē GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa atsevišķi komponenti nosaka tieši pasaules valstu spēju “ražot” talantus, un cik stipras – valstu globālās talantu konkurētspējas citas dimensijas.

1.1. tabula

**Statistiskā saskaņotība Globālās talantu konkurētspējas indeksā: savstarpējā sasaiste starp GTKI apakšindeksiem un GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponentiem, Pirona korelācijas koeficients, 2017. gads**

GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponenti	Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) apakšindeksi					
	Ieguldījums – valsts spēja:				Rezultāts – iemaņas:	
	Iespēt talantus	Piesaistīt talantus	<b>Attīstīt talantus</b>	Noturēt talantus	Profesionālas un tehniskas iemaņas	Globāli pielietojamas zināšanas un prasmes
Formālā izglītība	0,68	0,46	<b>0,89</b>	0,78	0,76	0,83
Piekļuve izaugsmes iespējām	0,82	0,76	<b>0,90</b>	0,77	0,69	0,80

<sup>6</sup> Pasaules ekonomikas forums veic ekspertu aptauju (angļu val.: *Executive Opinion Survey*) reizi gadā, lai apkopotu biznesa līderu viedokļus jautājumos, par kuriem objektīvu datu avotu ir maz vai tādu nav vispār (World Economic Forum, Executive Opinion Survey: <http://reports.weforum.org>).

<sup>7</sup> Uzņēmumu apsekojums tiek veikts reprezentatīvajā privātā sektora uzņēmumu izlasē. Apsekojums aptver plašu uzņēmējdarbības vides tematu klāstu, tostarp piekļuvi finansējumam, korupciju, infrastruktūru, noziedzību, konkurenci un darbības uzlabošanas pasākumus. Kopš 2005.g.–2006.g. Pasaules Bankas Uzņēmumu analīzes nodaļa (angļu val.: *World Bank's Enterprise Analysis Unit*) saskaņā ar savu izstrādāto globālo metodoloģiju ir apkopojusi šos datus, pamatojoties uz vairāk nekā 135 000 intervijām ar augstākā līmeņa vadītājiem un uzņēmumu īpašniekiem apmēram 140 (cik kurā gadā) pasaules valstīs (World Bank, Enterprise Surveys: [www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)).

<sup>8</sup> Eiropas Komisijas *Kopīgais pētniecības centrs* ir Komisijas iekšējais zinātniskais dienests. Tas sniedz ES politikas veidotājiem zinātniskas konsultācijas (Eiropas Komisija, Kopīgais pētniecības centrs: [https://ec.europa.eu/info/departments/joint-research-centre\\_lv](https://ec.europa.eu/info/departments/joint-research-centre_lv)).



<b>Mūž-izglītība</b>	<b>0,74</b>	<b>0,72</b>	<b>0,84</b>	<b>0,60</b>	<b>0,54</b>	<b>0,60</b>
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Avots: daļa no tabulas no Saisana et al., 2017.

1.1. tabulas dati liecina par to, ka mūsdienu pasaules valstu spēja attīstīt talantus ir saistīta, pirmkārt, ar piekļuvi izaugsmes iespējām (par 90%), otrkārt, ar formālās izglītības sistēmas stāvokli valstī (par 89%), un, treškārt, ar mūžizglītību (par 84%). Kaut gan mūžizglītība statistiski ir vismazāk nozīmīgais komponents mūsdienu pasaules valstu spējā attīstīt talantus, būtu jāatzīmē, ka skaitliskajā izteiksmē komponentu nozīmīguma starpība nav liela. Tātad, visi trīs GTKI talantu attīstīšanas apakšindeksa komponenti visvairāk saistīti tieši ar mūsdienu pasaules valstu spēju attīstīt talantus (nevis ar citiem GTKI apakšindeksiem).

Kas attiecas uz mūžizglītības sasaisti ar citiem GTKI apakšindeksiem, varētu apgalvot, ka mūžizglītības komponents ir visvairāk saistīts tieši ar to GTKI apakšindeksu, kurā tas ietilpst – ar talantu attīstīšanas apakšindeksu, bet mūžizglītība ir pietiekoši nozīmīga arī tādām valstu globālās talantu konkurētspējas jomām (GTKI apakšindeksiem), kā to spēja piesaistīt talantus (par 72%) un iespēt talantus (par 74%) (skat. 1.2. tabulu).

1.2. tabula

### Mūžizglītības komponentu nozīmīgums dažādos GTKI struktūras līmeņos, 2017. gads

Mūžizglītības komponenti	Nosaka variācijas daļu:			
	mūžizglītībā kopumā	apakšindeksā “Attīstīt talantus”	GTKI daļā “Ieguldījums”	GTKI kopumā
Biznesa un menedžmenta skolu kvalitāte	61%	59%	58%	57%
Apmācību izplatība uzņēmumos	65%	34%	20%	16%
<b>Darbinieku profesionālā attīstība</b>	<b>64%</b>	<b>54%</b>	<b>65%</b>	<b>59%</b>

Avots: daļa no tabulas no Saisana et al., 2017.

1.2. tabulas dati liecina par to, ka mūžizglītības komponents “Darbinieku profesionālā attīstība” nosaka 64% no variācijas mūžizglītībā kopumā, 54% – no GTKI apakšindeksa “Attīstīt talantus” variācijas, 65% – no GTKI daļas “Ieguldījums” variācijas un 59% – no GTKI kopējās variācijas. Tādējādi, mūžizglītības komponents “Darbinieku profesionālā attīstība” ir statistiski visnozīmīgākais ne tikai pašai mūžizglītībai, bet arī GTKI daļai “Ieguldījums” (faktoru daļai) un GTKI kopumā.

Tātad, kā jau tika minēts, ar Globālās talantu konkurētspējas indeksa (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 (angļu val.: *International Institute for Sustainable Development*), “iepriekšējos laikos cilvēces ilgtspēja tika uzskatīta par pašsaprotamu un neizpaužas 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.

“Ilgtpēt” (angļu val.: *to sustain*) nozīmē “uzturēt; saglabāt pastāvēšanu; turpināt; pagarināt” (Webster, 1962). Pēc autora domām, ja šo jēdzienu izmantot tikai šaurajā “saglabāšanas” nozīmē, tad attiecībā uz cilvēku sabiedrību ilgtspējai nebūtu lielas jēgas, jo cilvēku sabiedrību nevar uzturēt tādā pašā stāvoklī, lai kāda tā arī būtu. Tā ir sarežģīta adaptīvā sistēma, kas iestrādāta citā sarežģītā adaptīvā sistēmā – dabiskajā vidē, no kuras cilvēku sabiedrība ir atkarīga. Šīs sistēmas attīstās savstarpējā mijiedarbībā, un katra no tām sastāv no neskaitāmām apakšsistēmām, kuras arī attīstās savstarpējā mijiedarbībā. Pastāvīgi notiek pārmaiņas un evolūcija. Turklāt šī spēja mainīties un evolucionēt ir jāsaglabā, lai sistēmas paliktu dzīvotspējīgas (spējīgas tikt galā ar mainīgo sistēmas vidi) un ilgtspējīgas.

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 vadībinātnē pēdējo desmitgadu laikā. Tātad, ar vadību saistīto konceptu evolūcija notika sekojošā ceļā: stratēģiska plānošana (angļu val.: *strategic planning*) – stratēģiska vadība (angļu val.: *strategic management*) – stratēģiska ilgtspējas vadība (angļu val.: *strategic sustainability management*) vai stratēģiskas vadības pieeja ilgtspējai (angļu val.: *strategic management approach to sustainability*) vai stratēģiskā vadība ilgtspējai (angļu val.: *strategic management for sustainability*) – ilgtspējīga stratēģiska vadība (angļu val.: *sustainable strategic management, SSM*) – ilgtspējīga vadība (angļu val.: *sustainable management*).

Zinātniskajā literatūrā stratēģiskās vadības ideja galvenokārt attiecās uz organizācijas funkcionēšanu un darbību ekonomikā (Galpin, Hebard, 2018; Szymczyk, 2019). Stratēģijai vajadzētu būt pirms darbības (Mintzberg, 1990), bet tas nebija tikai stratēģisks plāns. Stratēģiskā vadība ir organizācijas plānu, mērķu, spēju, resursu un darbību kopējā summa, kas noved pie izmērāmiem rezultātiem (Galpin et al., 2015). Šis integrētāks skatījums uz organizāciju bija pretstatā tradicionālajai stratēģiskajai plānošanai, kas vērsta uz organizācijas mērķu sasniegšanu (Mintzberg, 1987). Pētījumu rezultāti ir parādījuši, ka organizācijas, kuras ievieš stratēģisko vadību praksē, parasti pārspēj organizācijas, kuras to nedara, jo stratēģiskā vadība nodrošina: 1) precīzāku uzņēmuma attīstības virzienu, 2) lielāku fokusēšanos uz stratēģiski svarīgajām lietām un 3) uzlaboto izpratni par strauji mainīgo vidi (Wilson, 1994).

Šobrīd šis 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). Pēc dažu zinātnieku domām, problēmu veido tas, ka ņemot vērā tik daudz mērķu, kas jāapsver, virzoties uz ilgtspēju, viens no nozīmīgākajiem izaicinājumiem ir saprast, ar ko sākt (Garner, 2021).

Ilgtspējīga vadība parasti nozīmē organizācijas ilgtermiņa ietekmes apsvēršanu, nevis tikai īstermiņa peļņu (Garner, 2021). Ilgtspējas un ilgtspējīgas attīstības tēma sākās ar būtisku morālo un ekonomisko prioritāšu noteikšanu, kas ir virzījušas cilvēces attīstību 21. gadsimtā (Suriyankietkaew, Petison, 2020). Tomēr, neskatoties uz gandrīz vienbalsīgu atzīšanu, ka mūsdienu apstākļos ir nepieciešama ilgtspējīga vadība, pētnieki akcentē ilgtspējīgas vadības modeļu nepietiekamību zinātniskajā literatūrā (Barbosa et al., 2020).

T. Galpins (*T. Galpin*) un Dž. Hebarda (*J. Hebard*) piedāvā pamatot ilgtspējīgu vadību ar faktiskajiem pierādījumiem (angļu val.: *an evidence-based framework*) (Galpin, Hebard, 2018), kas nozīmē:

- 1) novērtēt un analizēt ārējos ilgtspējas virzītājspēkus, lai veidotu uzņēmuma stratēģisko pieeju ilgtspējai;
- 2) reaģēt uz ārējiem ilgtspējas virzītājspēkiem, iekļaujot ilgtspēju organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs;
- 3) savstarpēji saskaņot organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentes;
- 4) informēt dažādas ieinteresētās puses par organizācijas ilgtspējas programmu.

Pēc T. Galpina un Dž. Hebarda domām, šī sistēma ietver vairākas atslēgas aktivitātes, kas ļauj vadītājiem izmantot adaptīvu, uz kontekstu balstītu pieeju stratēģiskajai ilgtspējīgai vadībai, kuru [vadību] var pielāgot pastāvīgi mainīgajiem ārējiem ilgtspējas virzītājspēkiem (Galpin, Hebard, 2018).

Savukārt M. Barboza (*M. Barbosa*), H. Kastaneda-Ajarza (*J. Castaneda-Ayarza*) un D. Ferreira (*D. Ferreira*) izstrādāja un aprobežja Brazīlijā stratēģiskās ilgtspējīgas vadības modeļi (angļu val.: *sustainable strategic management (GES) model*) mazajam biznesam, kas [modelis] ietver sevī sešas stadijas: iekšējā diagnostika (angļu val.: *internal diagnosis (DI)*), ārējā diagnostika (angļu val.: *external diagnosis (DE)*), stratēģiskā pozicionēšana (angļu val.: *strategic positioning (SP)*), specifisko mērķu stratēģiskā saskaņošana (angļu val.: *strategic alignment of specific objectives (SASO)*), stratēģiskā karte (angļu val.: *strategic map (SM)*) un stratēģiskā kontrole (angļu val.: *strategic control (SC)*) (Barbosa et al., 2020). Šīs aktivitātes tiek īstenotas secīgi, lai mazā uzņēmuma īpašniekam būtu vieglāk stratēģiski saskaņot katru soli.

1.3. attēls

### Stratēģiskās ilgtspējīgas vadības modelis mazajam biznesam



Avots: Barbosa et al., 2020.

Kā redzams no 1.3. attēlā parādītā stratēģiskās ilgtspējīgas vadības modeļa mazajam biznesam, tam [modelim] piemīt visas tradicionālā vadības modeļa iezīmes – diagnostika, plānošana, kontrole (vai biznesa stratēģiju analīze, formulēšana un īstenošana (Stead J.G., Stead W.E., 2014)). Pēc autora domām, šis modelis neatbild uz jautājumu par to, kāda ir atšķirība starp ilgtspējīgu un neilgtspējīgu vadību, kā arī neļauj noteikt, vai tā vai cita organizācija tiek vadīta ilgtspējīgi vai nē. 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 (angļu val.: *governance structures related to sustainability*), kā arī izstrādāja ilgtspējas programmas (angļu val.: *sustainability agendas*) (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 (skat. 1.3. tabulu). Pasaulē vairāk nekā 13 triljoni ASV dolāru tiek ieguldīti aktīvos, kas ir pārvaldīti pēc ilgtspējīgas vadības principiem (Global Sustainable Investment Alliance, 2013).

1.3. tabula

### **Ilgspējīgas vadības principi ilgtspējas iekļaušanai uzņēmuma / organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentos**

Principa nosaukums	Apraksts	Īstenošanas piemērs
Identificējiet problēmas un nosakiet prioritātes (angļu val.: <i>identify issues and set priorities</i> )	Lai gan uzņēmumiem / organizācijām ir jāfunkcionē vairākās jomās, labāk ir koncentrēties uz dažām stratēģiskajām prioritātēm (vislabāk ir ne vairāk kā uz 3-5)	<i>Coca-Cola</i> ir noteikusi sev darbības stratēģiju, ko tā sauc par “es, mēs, pasaule” (angļu val.: <i>me, we, the world</i> ), kas ietver tās pieeju personīgās veselības un labsajūtas, kopienu, kurās tā darbojas, un vides uzlabošanai. Šīs stratēģijas ietvaros uzņēmums ziņo, ka ir gūts būtisks, taustāms progress attiecībā uz tiem rādītājiem, kas ir saistīti ar trim konkrētām prioritārajām jomām: “labklājība, sievietes un ūdens” (angļu val.: <i>www: well-being, women, and water</i> ). Uzņēmums neignorē citus jautājumus, piemēram, klimata pārmaiņas un iepakojumu, taču tas ir skaidri norādījis, ka šajās trīs prioritātēs <i>Coca-Cola</i> vēlas būt par līderi
Uztādiet mērķus (angļu val.: <i>set goals</i> )	Pēc sākotnējās analīzes pabeigšanas pārveidojiet šo informāciju ārējos mērķos, kurus var kvantitatīvi izmērīt. Šiem mērķiem jābūt konkrētiem, vērienīgiem un izmērāmiem, ņemot vērā noteiktu vadlīniju, piemēram, SEG emisijas; tiem jābūt ilgtermiņa orientētiem (vismaz 5 gadi) un tie jāiekļauj uzņēmuma/organizācijas darbības stratēģijā	Viens uzņēmums izvirzīja mērķi: “Samazināt mūsu iepakojuma ietekmi uz vidi”. Lūk, stingrāka pieeja, ko piedāvā ilgtspējas līderis: “Samazināt 2005. gada oglekļa dioksīda emisijas uz pusi līdz 2015. gadam”. Lai sasniegtu šos mērķus, ir svarīgi tos iekļaut uzņēmuma/organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs
Parādiet finansējumu (angļu val.: <i>show the money</i> )	Augstākā vadība runās par ilgtspēju “uz papīra”, nevis kapitālā, ja vien viņi neredz finansiālus ieguvumus. Tas jādara precīzi, jāpamato ar skaidri aprēķinātiem finanšu datiem un jāprezentē biznesa valodā	<i>Alcoa</i> , ASV bāzēta globālā metalurģiskā kompānija, iekļauj ilgtspēju savā uzņēmējdarbībā un akcentē to arī pārrunās ar ieinteresētajām personām. Vienā investora prezentācijā tika aprakstīts, kā piegādes ķēdes vienkāršošana krasi samazināja darbaspēka un enerģijas izmaksas, kā arī samazināja SEG emisijas, kaut gan galvenā uzmanība tomēr bija pievērsta finansiālajiem ieguvumiem

Izveidojiet uzskaites iespējas (angļu val.: <i>accountability</i> ) (angļu val.: <i>create accountability</i> )	Tas nozīmē datu apstrādāšanu un rādītāju izveidošanu. Tomēr pat tie uzņēmumi, kuriem ir labas uzskaites iespējas, joprojām strādā pie ilgtspējas-veiktspējas rādītāju integrēšanas individuālajos stimulus; vienīgā joma, kurā lielākajai daļai uzņēmumu tas ir izdevies, ir darbinieku drošība	Alus uzņēmums <i>MillerCoors</i> izseko un kvantitatīvi novērtē progresu desmit jomās, tostarp ūdens, enerģētikas, iepakojuma un cilvēktiesību jomā, izmantojot savu ilgtspējas novērtēšanas matricu. Šī ideja balstās uz tā, lai <i>MillerCoors</i> izprastu savu veiktspēju kvantitatīvajā izteiksmē tās jomās, kuras bieži ir grūti kvantitatīvi noteikt
---	---	---

Avots: autora sastādīts pēc Bonini, Swartz, 2014.

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” (angļu val.: *McKinsey Report*) pētījuma ietvaros, uzskatīja, ka viņu uzņēmumos / organizācijās nav ilgtspējas filozofijas, kas caurviņās 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 stratēģijā 2020.g.–2022.g. ir noteiktas piecas stratēģiskās prioritātes (Latvijas Valsts robežsardze, 2020):

- 1) efektīva resursu izmantošana, kā arī augsta profesionalitāte valsts robežas drošības un imigrācijas kontroles nodrošināšanā;
- 2) inovatīvu un progresīvu risinājumu, kā arī labās prakses ieviešana valsts robežas drošības un imigrācijas kontroles nodrošināšanā;
- 3) sabalansēts, profesionāli apmācīts, motivēts personāls, kurš savas iegūtās profesionālās zināšanas, prasmes un kompetenci pielieto ar nolūku sekmēt valsts iekšējo un ārējo drošību;
- 4) nodrošināta Aviācijas meklēšanas un glābšanas dienesta koordinācijas centra nepārtraukta darbība un kvalitatīva Civilās aviācijas nelaimes gadījumā cietušo gaisa kuģu un cilvēku meklēšanas un glābšanas darbu, aviācijas nelaimes gadījumu seku likvidēšanas koordinācija;
- 5) starptautisko saistību izpildes nodrošināšana augstā līmenī.

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 VRS dienesta organizatoriskajā struktūrā ilgtspēja arī nav institucionalizēta, t.i., nav izveidotas ar ilgtspēju saistītas vadības struktūras (skat. 1.4. attēlu). Tajā pat laikā, piemēram, *Swedbank* pastāv speciālais amats – *Swedbank* Ilgtspējas attīstības vadītāja Latvijā (2021. gadā to ieņēma A. Kauļiņa) (*Swedbank*, 2021a).

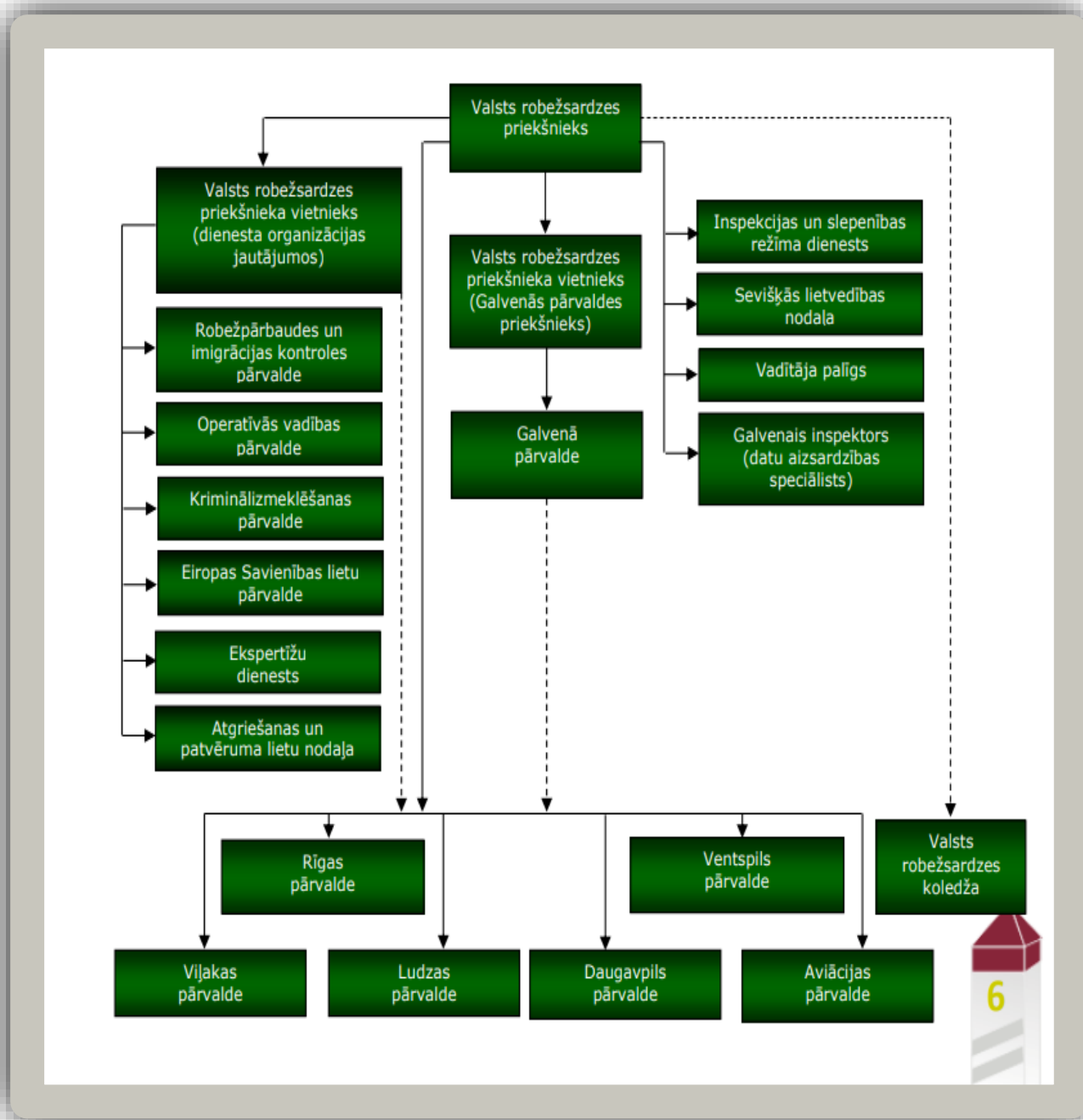
2021. gada vasarā *Swedbank* veica socioloģisko aptauju Baltijas valstīs, lai noskaidrotu iedzīvotāju izpratni par ilgtspējas jautājumiem. 85% aptaujāto apliecināja, ka viņi ir dzirdējuši jēdzienu “ilgtspēja” (*Swedbank*, 2021b). Tomēr šī jēdziena izpratne ir virspusēja – iespējams, vārda konstrukcijas mudināti, Latvijas iedzīvotāji ilgtspēju uztver kā kaut ko, kas ir ilgstošs, stabils, noturīgs, izturīgs, nemainīgs. Tomēr *Swedbank* Ilgtspējas attīstības speciālisti uzskata, ka

ilgtspēja nav jebkas, kas ir spējīgs ilgt par jebkuru cenu. Cilvēku izpratni par ilgtspējas nozīmi visdrīzāk apgrūtina šī vārda brīva lietošana kontekstos, kas ar ilgtspējas būtību maz saistīti, iespējams, nezināšanas dēļ vai vēloties izklausīties aktuāli. Piemēram, uzņēmējdarbībā par ilgtspējīgu saucot uzņēmuma spēju pelnīt un tāpēc pastāvēt vai par ilgtspējīgiem saucot ilggadīgus darbiniekus. Bieži “ilgtspējīgs” tiek lietots, aizstājot jēdzienu “noturīgs”, piemēram, noturīga stratēģija (Swedbank, 2021b).

Swedbank Ilgtspējas attīstības speciālisti uzskata, ka mūsdienās pastāv trīs būtiskākie sabiedrības izaicinājumi: klimata pārmaiņu mazināšana, dabas daudzveidības uzturēšana, līdzsvarota sabiedrības attīstība. Attiecīgi, par ilgtspējīgām būtu droši saukt tās aktivitātes (ieskaitot vadību), kas sekmē šo mērķu sasniegšanu (Swedbank, 2021b).

1.4. attēls

### Latvijas Valsts robežsardzes organizatoriskā struktūra



Avots: Latvijas Valsts robežsardze, 2021a.

Ilgtspēja ar visām tās dimensijām (vai bez tām) netiek iekļauta arī Latvijas Valsts robežsardzes nākotnes vīzijas formulējumā: “Valsts robežsardze ir iestāde ar augstām reaģēšanas spējām, mūsdienīgu ārējo vizuālo izskatu (funkcionālu formas tērpu), sabalansētu, profesionāli apmācītu, uz izaugsmi un attīstību orientētu personālu, ar efektīvām, inovatīvām un modernām tehnoloģijām, videi draudzīgiem energoefektivitātes risinājumiem pamatfunkciju izpildē, kuri augstā līmenī nodrošina Latvijas valsts robežas drošību un imigrācijas kontroli, kā arī starptautisko saistību izpildi” (Latvijas Valsts robežsardze, 2020).

Kā pretējo piemēru Latvijas organizāciju vadības praksē, var minēt VAS “Valsts nekustamie īpašumi”, kas izvirza šādus ilgtspējīgas attīstības prioritāros mērķus (Valsts nekustamie īpašumi, 2022):

- veselīgi un droši īpašumi to lietotājiem;
- piekļuve ēkām (zaļa, atbilstoša, vienlīdzīga);
- efektīvas un modernas darbavietas ēku lietotājiem;
- energoefektivitāte un ēku klimata ietekme;
- ilgtspējīgi risinājumi būvniecībā un darbībās;
- atklāta, iesaistoša un godīga uzņēmuma prakse;
- kompetenti darbinieki, nākotnes darbaspēks;
- darbinieku veselība un drošība;
- darbinieku iekļaušana, vienlīdzīgas iespējas, cilvēktiesības;
- energoefektivitātes un ilgtspējīgas būvniecības sekmēšana sabiedrībā.

Ka ir redzams no VAS “Valsts nekustamie īpašumi” ilgtspējīgas attīstības prioritāro mērķu saraksta, “kompetenti darbinieki, nākotnes darbaspēks” ir viens no šī uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības prioritārajiem mērķiem, kas, iespējams, tiek iekļauts arī uzņēmuma iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs (vismaz, šajā gadījumā, atšķirībā no Latvijas Valsts robežsardzes, šai iekļaušanai ir institucionalizētais pamatojums – definēti uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības prioritārie mērķi).

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). Bet dažreiz darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālā izpratne balstās uz abām šīm paradigmām (Panitsides et al., 2012), jo cilvēku spēja tikt galā ar izmaiņām un dzīvot sociāli integrētajā sabiedrībā tieši ir konkurētspējas priekšnoteikums mūsdienu darba tirgū (Tindemans, Dekocke, 2020).

Nākamajā 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 veiktspēju. 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: “kļūt 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 (angļu val.: *Centenary Declaration*) uz cilvēku vērsta 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 vērtībnovērtējums, 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);

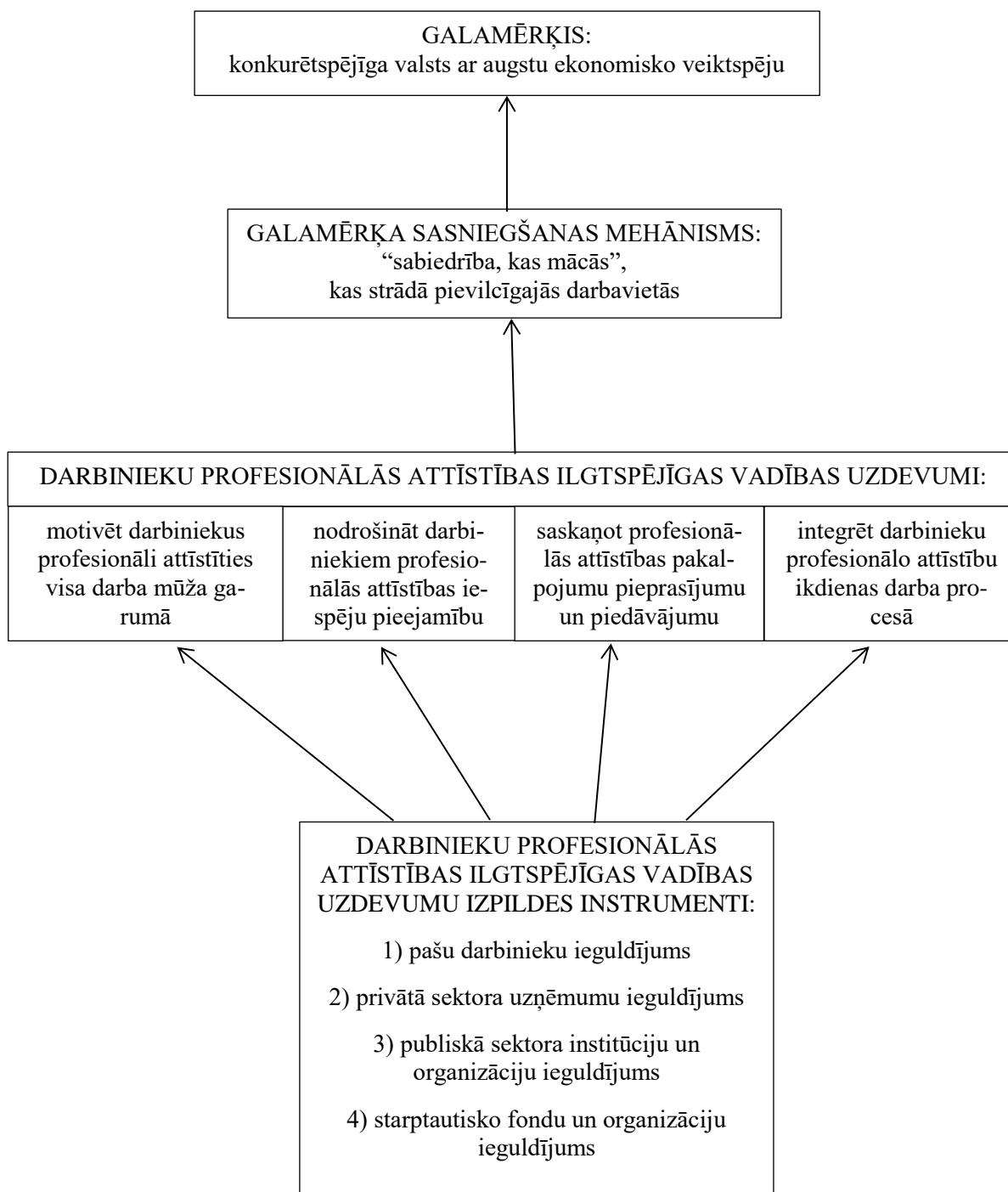
- 3) galamērķa sasniegšanai tiek formulēti darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības pamatuzdevumi, kas ietver darbinieku motivēšanu profesionāli attīstīties visa darba mūža garumā, profesionālās attīstības iespēju pieejamības nodrošināšanu darbiniekiem, profesionālās attīstības pakalpojumu 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.

1.5. 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). Tas atbilst arī *UNESCO* piedāvātajai definīcijai: “mūžizglītības ir pastāvīga, brīvprātīga un pašmotivēta zināšanu gūšana personiskās vai profesionālās attīstības nolūkos, kas veicina ne tikai sociālo integrāciju, aktīvu pilsoniskumu un personīgo attīstību, bet arī konkurētspēju un nodarbinātības iespējas” (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2016). Pašmotivācija ir mērķtiecīgas profesionālās attīstības iezīme atšķirībā no gadījuma mācībām (angļu val.: *incidental or random learning*). Gadījuma mācības var būt “papildprodukts” ikdienas darbībai, rīkotajiem pasākumiem vai saziņai, un tā nav mērķtiecīgs apmācības process darbinieka apzināto profesionālo mērķu sasniegšanai (Tindemans, Dekocke, 2020).

Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības novērtēšanu autors veiks šī promocijas darba trešajā daļā, kas rezultātā noteiks optimālu pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai. Pēc autora domām, darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības principu ieviešana VRS ir gan iespējamā (militārā budžeta palielināšanas dēļ), gan nepieciešamā – jo īpaši pašreizējos kara apstākļos.



### 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.

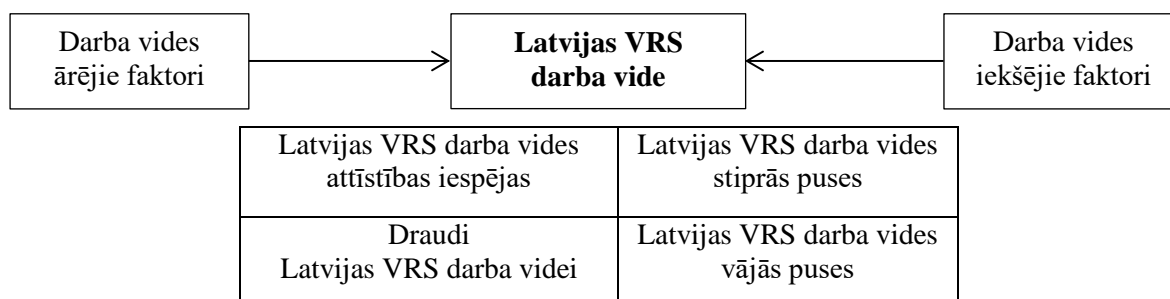
### 1.3. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģija

#### 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 (*Quintuple Bottom Line*): ekonomisko, ekoloģisko, sociālo, kultūras un politisko (skat. 1.2. nodaļu), kas ir darba vidi ietekmējošie ārējie un iekšējie faktori (skat. 1.6. attēlu).

1.6. 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. 1.5. tabulu) vērtējumiem.

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

1.4. tabula

#### 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> <sup>9</sup> 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, kas ietver VRS darba vides kā Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konteksta analīzi piecās dimensijās.

1.5. tabula

### 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	Maģista 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 pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai.

Avots: autora izveidots.

<sup>9</sup> G. Hofstedes izstrādāto Vērtību moduli (aptaujas anketu) *VSM 2013*, pārtulkoto uz latviešu valodu, var brīvi lejupielādēt no G. Hofstedes Interneta resursa (Hofstede, 2013a), bet autora nedaudz modificēta versija, kas ir domāta tieši promocijas darba objektam – VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes robežsargiem, – tiek piedāvāta 1. pielikumā.

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. 1.5. 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

Darbinieku profesionālā attīstība paredz, ka viņi apgūst attiecīgas kompetences, tostarp zināšanas, prasmes un iemaņas. Jaunu kompetenču apgūšanas vai to transformācijas process ir mūžizglītības būtība (Коршунов и др., 2019). Zinātniskajā literatūrā un vadības praksē ir sastopami dažādi kompetenču modeļi. Piemēram, Latvijas Valsts administrācijas skola piedāvā sekojošo darbinieku kompetenču klasifikāciju (Valsts administrācijas skola, 2020):

- 1) izšķirošās kompetences: kompetences, kas izšķir izcilus darbiniekus no viduvējiem darbiniekiem;
- 2) pamata kompetences: kompetences, kas nepieciešamas katrā amatā, lai cilvēks varētu veikt pamata pienākumus, bet nepada ra viņu izcilu:
  - organizācijas kompetences: misija, vīzija, vērtības un kultūra jeb pamata kompetences, kas nosaka to, kā organizācijā tiek veikts darbs, piemēram, veids, kā organizācijas darbinieki attiecas pret klientiem;
  - raksturīgās / kopīgās kompetences: tiek noteiktas konkrētam amatam, piemēram, vadības pozīcijām tiek noteiktas tādas kompetences kā stratēģiskā izpratne, komandas vadīšana u.tml.;
  - tehniskās jeb darbam specifiskās kompetences: tiek noteiktas konkrētam amatam vai amatu grupai; tās parasti ir saistītas ar tehniskām zināšanām un prasmēm un novērtē šo prasmju un zināšanu dziļumu un plašumu;
  - vadītāja kompetences: prasmes un uzvedība, kas nosaka prasmi vadīt un līderību. Izmantojot uz kompetencēm balstītu pieeju vadības pozīcijām, organizācijas var labāk noteikt un attīstīt nākamās paaudzes vadītājus. Lai arī ir vadības kompetences, kas ir nozīmīgas ikvienā uzņēmumā, organizācijai ir arī jādefinē, tādas kompetences, kas tai palīdzēs konkurēt tirgū;
  - “meta” kompetences: jeb nākotnes kompetences, kas būs nepieciešamas pēc 5–10 gadiem ikvienā amatā vai arī jaunos amatos, kurus organizācija plāno veidot un attīstīt.

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

1.6. 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 problēmuzdevumu 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 jāmācās 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, kursos, studiju programmās, literatūras apgūvē), lai tiktu līdzi 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	Apkārtojās 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 pārliecinātam 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 – skat. 1.7. tabulu) modelis tiek pielāgots robežsardzes specifikai.

Avots: autora sastādīts pēc Amundsons, 2016.

Nākamajā tabulā tiek piedāvāta vispārīgajā kompetences modelī ietilpstošo kompetenču empīriskā interpretācija – katru kompetenci raksturojoši apgalvojumi, kas tiks piedāvāti darbinieku pašvērtējumam Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas anketā.

1.7. tabula

### Vispārīgajā kompetences modelī ietilpstošo kompetenču empīriskā interpretācija

N.p.k.	Kompetence	Kompetenci raksturojošs apgalvojums darbinieku aptaujas anketā*
1.	Mērķtiecība	Apzinos un skaidri paužu savus mērķus
		Sākot projektus, izrādu iniciatīvu
		Darbojos saskaņā ar ilgtermiņa plānu
		Ceļā uz mērķi esmu motivēts un neatlaidīgs
		Apvienoju personiskos mērķus un dzīvesstilu ar savu darbu un izglītību
2.	Problēmu risināšana	Apsveru visus jautājumu aspektus
		Spēju rast radošus risinājumus sarežģītām problēmām
		Nepieciešamo informāciju meklēju visdažādākajos avotos
		Izdaru argumentētus spriedumus, balstoties uz jautājumu izpratni
		Izstrādāju efektīvus rīcības plānus
3.	Saziņas prasmes	Ieklausos, pirms paužu savu viedokli
		Rakstot, skaidri paužu idejas
		Konfliktsituācijās saglabāju paškontroli
		Mani neverbālie žesti atbilst teiktajam
		Skaidri paužu idejas grupas priekšā
4.	Teorētiskās zināšanas	Kritiski izvērtēju informāciju
		Sekoju līdzi jaunākajai informācijai būtiskākajās jomās
		Labi izprotu pamatjēdzienus un specifiskus faktus
		Papildinformāciju iegūstu ātri un efektīvi
		Efektīvi strādāju ar jaunu informāciju
5.	Praktiskās zināšanas	Izmantoju laiku lietderīgi un produktīvi
		Efektīvi tieku galā ar pārmaiņām
		Uzdevumus veicu efektīvi
		Kritiski pārdomāju savu sniegumu un ieviešu atbilstošas izmaiņas
		Uzlaboju savu sniegumu, gūstot pieredzi, pārbaudot un novērojot
6.	Organizatoriskā pielāgošanās spēja	Pieņemu konstruktīvu kritiku un no tās mācos
		Informēju vadītājus par vajadzībām
		Lai pārvarētu šķēršļus un sasniegtu mērķus, izmantoju zināšanas par sistēmu
		Spēju pielāgoties organizatoriskām pārmaiņām
		Iestādes vadlīnijas īstenoju elastīgi
7.	Cilvēciskās attiecības	Respektēju citus
		Veidoju pozitīvas attiecības ar citiem visās jomās
		Deleģēju uzdevumus, kad situācija to prasa
		Atbalstu un uzmundrinu citus
		Citiem sniedzu konstruktīvas un pozitīvas atsauksmes
8.	Pašpārlicinātība	Domāju pozitīvi un esmu gatavs riskēt
		Uztveru jaunas situācijas bez nepamatotām bažām
		Esmu gatavs uzņemties vadīšanu
		Manā rīcībā izpaužas pozitīvs paštēls
		Apzinos un protu izmantot savas stiprās puses
9.	Kopkompetence, t.i., profesionālās attīstības līmenis	Mērķtiecība
		Problēmu risināšana
		Saziņas prasmes
		Teorētiskās zināšanas
		Praktiskās zināšanas
		Organizatoriskā pielāgošanās spēja

	Cilvēciskās attiecības
	Pašpārliecinātība

\* Darbinieku aptaujas anketu skat. 2. pielikumā.

Avots: autora modificēta (papildināta ar kopkompetenci, t.i., profesionālās attīstības līmeni) N. Amundsona metodika (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 (skat. 1.7. tabulu) vērtējumu aritmētiskais vidējais:

$S_{1-8}$

(1.1.)

kur  $S_{1-8}$  norāda katru no astoņām kompetencēm, kas veido kopkompetenci, t.i., profesionālās attīstības līmeni,  $S$  apzīmē apgalvojumu vērtējumus un  $N$  norāda apgalvojumu skaitu.

Atgriežoties pie Latvijas Valsts administrācijas skolas piedāvātās darbinieku kompetenču klasifikāciju (Valsts administrācijas skola, 2020), būtu jāatzīmē, ka N. Amundsona vispārīgais kompetences modelis (skat. 1.6. un 1.7. tabulu) ietver, galvenokārt, darbinieku pamata kompetences, t.i., kompetences, kas nepieciešamas katrā amatā, lai cilvēks varētu veikt pamata pienākumus. Atbilstoši Valsts administrācijas skolas metodoloģijas, pamata kompetencēs ietilpst arī tehniskās jeb darbam specifiskās kompetences (Valsts administrācijas skola, 2020). Robežsardzes gadījumā tās ir robežsargu fiziskā sagatavotība, kas 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).

Būtu jāatzīmē, ka 2022. gada 18. oktobrī Ministru kabinets atbalstīja noteikumu projektu “Grozījumi Ministru kabineta 2013. gada 28. maija noteikumos Nr. 288 “Fiziskās sagatavotības prasības Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm””, kas precizē fiziskās sagatavotības pārbaužu normatīvu regulējumu, samazinot personāla komplektēšanas riskus Iekšlietu ministrijas padotības iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes iestādēs. Iemesls tam ir sekojošs: Iekšlietu ministrijas padotības iestādēs un Ieslodzījuma vietu pārvaldē ir ļoti augsti personāla nekomplekta rādītāji,<sup>10</sup> kuri atsevišķās struktūrvienībās sasniedz 25–30%, kas ilgtermiņā var atstāt iespaidu uz iestāžu funkciju īstenošanas un pakalpojumu sniegšanas sabiedrībai kvalitāti, tādēļ ir nepieciešams veikt zināmas korekcijas fiziskās sagatavotības regulējumā, lai piesaistītu dienestam motivētus jauniešus, pilnveidojot viņu fiziskās sagatavotības prasmes mācību laikā (Latvijas Republikas Iekšlietu ministrijas Komunikācijas nodaļa, 2022).

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. 1.5. 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

<sup>10</sup> Detalizētāku Latvijas VRS personāla nekomplekta problēmas analīzi autors veic promocijas darba 3.1. nodaļā, vērtējot Latvijas Valsts robežsardzes darba vides ekonomisko un sociālo dimensiju.

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. 1.8. tabulu).

1.8. 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 nemitīgas 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.

Darbavietu pievilcības faktoru modelis ļauj noteikt, kādi ir darbiniekiem svarīgākie darbavietas faktori, ko viņi ņem vērā, pieņemot lēmumu par darbu konkrētajā uzņēmumā / organizācijā. Darbavietas pievilcības faktoru empīriskā interpretācija (Amundsons, 2006) tiek apkopota nākamajā tabulā.



## Darbavietu pievilcības faktoru empīriskā interpretācija

N.p.k.	Faktors	Faktoru raksturojošs apgalvojums darbinieku aptaujas anketā*
1.	Drošība	Ilgi strādāt stabilajā darbavietā
		Saņemt fiksētu algu (neatkarīgi no paveiktā)
		Darbā justies fiziski droši (piem., ēkas vai vietas drošība)
		Izmantot labu bonusu sistēmu (piem., zobārsta un citi medicīnas pakalpojumi, atvaļinājums, apmaksāta slimības lapa)
2.	Vieta	Strādāt komfortablā un patīkamā vidē
		Dzīvot tuvu darbavietai (t.i., attālums)
		Veikt darbu, kas atrodas tuvu kādai jums svarīgai vietai (piem., parkam, iepirkšanās centram, aktīvās atpūtas centram)
		Viegli nokļūt darbā un atpakaļ (t.i., transports)
3.	Attiecības	Uzturēt patīkamas un gandarījuma pilnas attiecības ar pierobežā dzīvojošiem cilvēkiem
		Uzturēt ar vadītājiem patīkamas attiecības, kas sniedz atbalstu un gandarījumu
		Strādāt organizācijā, kurā ir noteikta, jums patīkama, darba kultūra (piem., sociālā gaisotne, dinamika)
		Uzturēt ar kolēģiem patīkamas, atbalstošas un gandarījumu sniedošas attiecības
4.	Atzinība	Saņemt netiešu atzinību (piem., strādāt organizācijā ar labu reputāciju)
		Baudīt/iegūt vadītāju un kolēģu cieņu
		Saņemt tiešu atzinību (piem., uzslavu, prēmiju, atzinības rakstu, paaugstinājumu amatā)
		Ieņemt sabiedrībā cienītu amatu
5.	Ieguldījums	Veikt darbu, kas dod būtisku labumu sabiedrībai
		Būtiski un pozitīvi ietekmēt citus, veicot savu darbu
		Darīt darbu, kas sekmē jūsu kopienas cilvēku labklājību
		Veikt darbu, kas rada paliekošu ieguldījumu jeb atstāj mantojumu
6.	Darba atbilstība	Veikt darbu, kas atbilst jūsu pašreizējām prasmēm un talantiem
		Strādāt darbu, kas saskan ar jūsu interesēm
		Izbaudīt darba jautrību un gūt prieku no sava darba
		Veikt darbu, kas saskan ar jūsu personīgajām vērtībām
7.	Elastīgums	Strādāt darbu, kurā ir elastīgs (piem., nenoteikts) darbalaiks
		Veikt darbu, kas ir elastīgs vietas ziņā (piem., iespēja strādāt no mājām)
		Strādāt darbu, kas piedāvā profesionālās pilnveides iespējas
		Strādāt darbavietā, kas ļauj savienot personiskās un profesionālās dzīves vajadzības
8.	Mācīšanās	Saņemt darbā atbilstošu sākotnējo apmācību
		Darba procesā pastāvīgi apgūt jaunas prasmes
		Darbā gūt personiskās izaugsmes iespējas
		Darbā iesaistīties jaunās un rosinošās aktivitātēs
9.	Atbildība	Gūt iespēju uzņemties lielāku atbildību
		Pastāvīgi pieņemt ar darbu saistītus lēmumus
		Ieņemt amatu, kas ļauj jums ietekmēt citus
		Vadīt grupu vai aktivitāti
10.	Inovācijas	Darbā izmantot radošas problēmu risināšanas prasmes
		Izmantot/radīt jaunas pieejas darbam un darbavietai
		Ar savu darbu radīt kaut ko jaunu un oriģinālu
		Definēt sava darba redzējumu un to īstenot

\* Darbinieku aptaujas anketu skat. 3. pielikumā.

Avots: autora modificēta (izmainīta vērtējumu skala no 1–7 uz 1–5) N. Amundsona, M. Korbjēra un V. Neduhas metodika (Amundsons, 2016).

Aptaujas gaitā katru darbavieta pievilcības faktorus raksturojošo apgalvojumu respondenti vērtēs divās dimensijās (pēc skalas no 1 – vismazākā mērā līdz 5 – vislielākā mērā):

- 1) Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavieta?
- 2) Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavieta?

Tātad, katrs no četrdesmit apgalvojumiem tiks novērtēts ar vienu ciparu diapazonā no 1 līdz 25. Pie tam, situācija, kad kāda konkrēta faktora elements ir vislielākā mērā svarīgs, izvēloties darbavieta (vērtējums 5), bet vismazākā mērā ir iespējams pašreizējā darbavieta (vērtējums 1) šajā pētījumā tiks uzskatīta par vienlīdzīgu tieši pretējai situācijai, kad konkrēta faktora elements ir vismazākā mērā svarīgs, izvēloties darbavieta (vērtējums 1), bet vislielākā mērā ir iespējams pašreizējā darbavieta (vērtējums 5), jo abās situācijās (kaut gan atšķirīgu iemeslu dēļ) attiecīgā darbavietas pievilcības faktora elementa kopvērtējums būs vienāds – piemēram, 5 ( $5 \cdot 1$  vai  $1 \cdot 5$ ).

1.10. tabula

### Darbavietas kopējās pievilcības aprēķināšanas metodika

N.p.k.	Darbavietu pievilcības faktora elements	Darbavietu pievilcības dimensija		Darbavietu pievilcības faktora elementa vērtējums (1–25)
		Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavieta? (1–5)	Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavieta? (1–5)	
1.	Strādāt komfortablā un patīkamā vidē	$X_1$	$Y_1$	$X_1 \cdot Y_1 = Z_1$
2.–39.	Skat. 2. pielikumā	$X_{2-39}$	$Y_{2-39}$	$X_{2-39} \cdot Y_{2-39} = Z_{2-39}$
40.	Vadīt grupu vai aktivitāti	$X_{40}$	$Z_{40}$	$X_{40} \cdot Y_{40} = Z_{40}$

Avots: autora izveidota tabula, pamatojoties uz Amundsons, 2016.

Tālāk katra no desmit darbavietu pievilcības faktoriem skaitliskā vērtība tiks aprēķināta kā atbilstošo apgalvojumu (katram faktoram ir četri apgalvojumi – skat. 1.9. tabulu) vērtējumu ( $Z$ ) aritmētiskais vidējais (skat. 1.1. formulu). 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 noteikts, 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 cēloņus-secu 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

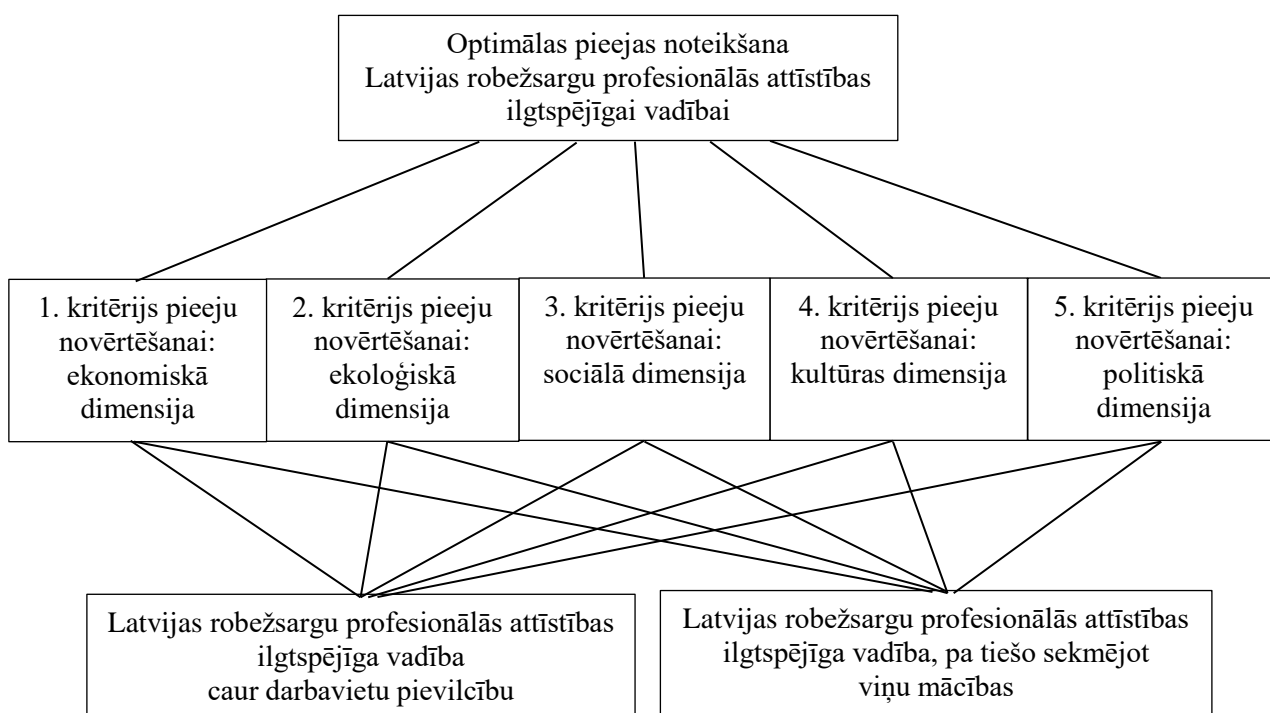
Optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai promocijas darba empīriskajā daļā tiks noteikta, pamatojoties uz lēmumu, ko pieņems piesaistītie kompetenti eksperti (skat. 1.5. tabulu). Lai zinātniski pareizi organizētu ekspertu darbu un apstrādātu ekspertu vērtējumu 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 metode ir mērķtiecīga procedūra jebkuras problēmas / uzdevuma elementu hierarhiskai sakārtošanai (Kronbergs u.c., 1988). Problēma / uzdevums pakāpeniski tiek sadalīta/s arvien vienkāršākās daļās (dekompozīcija). Šīs daļas eksperti salīdzina pa pāriem un novērtē šo problēmas/uzdevuma elementu mijiedarbības intensitātes pakāpi hierarhijā (sintēze). Ekspertu slēdzienus izsaka skaitliski. Problēmas / uzdevuma elementu hierarhiju veido sākot ar virsotni – mērķi, caur starplīmeni, kurā atrodas kritēriji, un pašā zemākā līmenī atrodas alternatīvu uzskaitījums. Tā ir tā saucamā dominanšu hierarhija (Ahmed, Kilic, 2019).

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. 1.7. 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 (*Quintuple Bottom Line*), 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.

1.7. attēls

### Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai: hierarhijas shēma



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

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 iespējamas 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 viņu mācības (tiešā vadība) – šī pieeja ir iespējama gadījumā, ja pētījuma hipotēze empīriski neapstiprināsies.

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

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. 1.7. 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. 1.11. tabulu).

1.11. tabula

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

Pieeju 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.

1.11. 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? Salīdzinot elementu (kritēriju) pašu ar sevi, šī attiecība ir vienāda ar 1. Ja pirmais elements (kritērijs) ir svarīgāka par otro, tad ieraksta veselu skaitli no skalas, kura dota 1.12. tabulā, pretējā gadījumā tiek izmantots apgriezts lielums. Jāpiezīmē, ka 1.12. tabulā parādītā relatīvā svarīguma skala ir bijusi efektīva ļoti daudzos pielietojumos, un tās priekšrocības ir pierādītas arī teorētiski (Saaty, 1980; Ishizaka, Labib, 2011; Ahmed, Kilic, 2019).

Salīdzinot 1. kritēriju ar 2. kritēriju attiecībā pret kopīgo mērķi pirmajā līmenī – “Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai”, eksperts izvēlās, piemēram, lielumu 3, kas norāda uz mērenu 1. kritērija svarīguma pārkāpumu par otro. Automātiski simetriskajā matricas rūtiņā attiecīgi pret diagonāli tiek ierakstīts 1/3 (skat. 1.11. tabulu). Tālāk ir jāsalīdzina 1. kritērijs ar 3. kritēriju attiecībā pret 1. līmeņa mērķi. Piemēram, 1. eksperts uzskata, ka 1. kritērijs ir būtiski svarīgāks par 3. kritēriju un līdz ar to matricā ierakstām atbilstošajā vietā skaitli 5, bet simetriskajā matricas rūtiņā pret diagonāli attiecīgi 1/5. Tāpat salīdzinot 1. kritēriju ar 4. kritēriju, 1. eksperts, piemēram, uzskata, ka pirmajam kritērijam ir pārkāpums par 4. kritēriju, kas ir vērtējams starp mēreno un būtisko, un matricas pirmās rindīņas priekšpēdējā rūtiņā tiek ierakstīts vērtējums 4, bet simetriskajā rūtiņā –1/4. Tā turpinot, katrs eksperts aizpilda visu kritēriju salīdzināšanas 5x5 matricu (skat. 1.11. tabulu).

## Relatīvā svarīguma skala hierarhiju analīzei

Relatīvā svarīguma lielums	Interpretācija	Paskaidrojums
1	Vienāds svarīgums	Divu elementu vienāds nozīmīgums
3	Mērens viena elementa pārākums par otro elementu	Pieredze un spriedumi dod vieglu pārsvaru vienam elementam par otro elementu
5	Būtisks vai stiprs pārākums	Pieredze un spriedumi dod stipru pārsvaru vienam elementam par otro elementu
7	Nozīmīgs pārākums	Vienam no elementiem tiek dots tik stiprs pārsvars par otro elementu, ka tas kļūst ievērojami nozīmīgāks praksē
9	Ļoti stiprs pārākums	Viena elementa pārākums par otro izpaužas visstiprāk
2, 4, 6, 8	Relatīvā svarīguma starplielumi	Tiek lietoti kompromisa gadījumos

Avots: Ishizaka, Labib, 2011.

Katrai pāru vērtējumu matricai ir jāaprēķina īpašvektoru kopa, pēc tam normalizējot rezultātu uz 1 un iegūstot prioritāšu vektoru. Pastāv vienkārši veidi prioritāšu vektora koordināšu laba tuvinājuma iegūšanai. Viens no labākajiem īpašvektoru aprēķināšanas metodēm ir ģeometriskais vidējais (Ishizaka, Labib, 2011). Katras rindiņas elementus sareizina un izvelk n-tās pakāpes sakni, kur n – elementu skaits. Tādā veidā iegūtā skaitļu kopa tiek normalizēta dalot katru šo skaitli ar visu skaitļu summu. Lai uzskatāmāk parādītu izklāstīto algoritmu, tālāk tiek aplūkots piemērs 3x3 matricai:

Dotā matrica	Īpašvektora komponenti	Prioritāšu vektora komponenti
	$A_2 \quad A_2 \quad A_3$	
-----		
$A_1 \begin{matrix} w_1 & w_1 & w_1 \\ w_1 & w_2 & w_3 \end{matrix}$	$\rightarrow \sqrt[3]{\frac{w_1}{w_1} \times \frac{w_1}{w_2} \times \frac{w_1}{w_3}} = a_1$	$\frac{a_1}{S} = x_1$
$A_1 \begin{matrix} w_2 & w_2 & w_2 \\ w_1 & w_2 & w_3 \end{matrix}$	$\rightarrow \sqrt[3]{\frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_2}{w_2} \times \frac{w_2}{w_3}} = a_2$	$\frac{a_2}{S} = x_2$
$A_1 \begin{matrix} w_3 & w_3 & w_3 \\ w_1 & w_2 & w_3 \end{matrix}$	$\rightarrow \sqrt[3]{\frac{w_3}{w_1} \times \frac{w_3}{w_2} \times \frac{w_3}{w_3}} = a_3$	$\frac{a_3}{S} = x_3$
-----		

$$S = \sum_{i=1}^3 a_i \quad (1.2.)$$

Te ar  $w_1, w_2, w_3$  apzīmēti relatīvā svarīguma lielumi (Ishizaka, Labib, 2011).

Lai novērtētu lokālo prioritāšu saskaņotību – saskaņotības attiecības (SA) (angļu val.: *consistency ratio, CR*), kas mērā eksperta darba kvalitāti, t.i., pretrunīgo vērtējumu līmeni, lieto divus rādītājus (Ishizaka, Labib, 2011):

- saskaņotības indeksu (SI);
- varbūtējā saskaņotība (SV).

Lai aprēķinātu saskaņotības indeksu (SI), jāsummē vērtējuma matricas kolonas elementus, pēc tam pirmās kolonas elementu summu reizina ar normalizētā prioritāšu vektora pirmo komponenti, otrās kolonas summu – ar otro komponenti utt. Pēc tam iegūtos skaitļus summē un šo summu apzīmē ar  $\lambda_{max}$  (Ishizaka, Labib, 2011). Piemēram, 3x3 matricai  $\lambda_{max}$  aprēķinu var pierakstīt ar šādu izteiksmi:

$$\lambda_{max} \left( \frac{w_1}{w_1} + \frac{w_2}{w_1} + \frac{w_3}{w_1} \right) \cdot x_1 + \left( \frac{w_1}{w_2} + \frac{w_2}{w_2} + \frac{w_3}{w_2} \right) \cdot x_2 + \left( \frac{w_1}{w_3} + \frac{w_2}{w_3} + \frac{w_3}{w_3} \right) \cdot x_3 \quad (1.3.)$$

Tad saskaņotības indeksu (SI) aprēķina saskaņā ar formulu (Ishizaka, Labib, 2011):

$$SI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (1.4.)$$

kur  $n$  – salīdzināmo element (kritēriju) skaits.

Savukārt varbūtējā saskaņotība (SV) ir tabulas lielums, kas ir atkarīgs no kritēriju matricas izmēra. 1.13. tabulā ir piedāvātas varbūtējās saskaņotības lielumi dažāda izmēra matricām (Ishizaka, Labib, 2011).

1.13. tabula

#### Varbūtējās saskaņotības (SV) lielumi hierarhiju analīzē dažāda izmēra matricām

Matricas izmērs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Varbūtējā saskaņotība (SV)	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Avots: Ishizaka, Labib, 2011.

Ja izdalīt saskaņotības indeksu (SI) ar atbilstošās matricas varbūtējo saskaņotību (SV), tad iegūst saskaņotības attiecības (SA), t.i.

$$SA = SI/SV \quad (1.5.)$$

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 analīzes 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 izvērtēto pieeju kopējām prioritātēm.

1.14. tabula

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

Prioritātes vektora koordinātes* (kritēriju relatīvais svarīgums)	1. kritērijs ekonomiskā dimensija**	2. kritērijs ekoloģiskā dimensija	3. kritērijs sociālā dimensija	4. kritērijs kultūras dimensija	5. kritērijs politiskā dimensija	Prioritātes vektora koordināšu summa
	0,50	0,23	0,10	0,10	0,07	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai**						Kopējās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	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 1.11. tabulas.

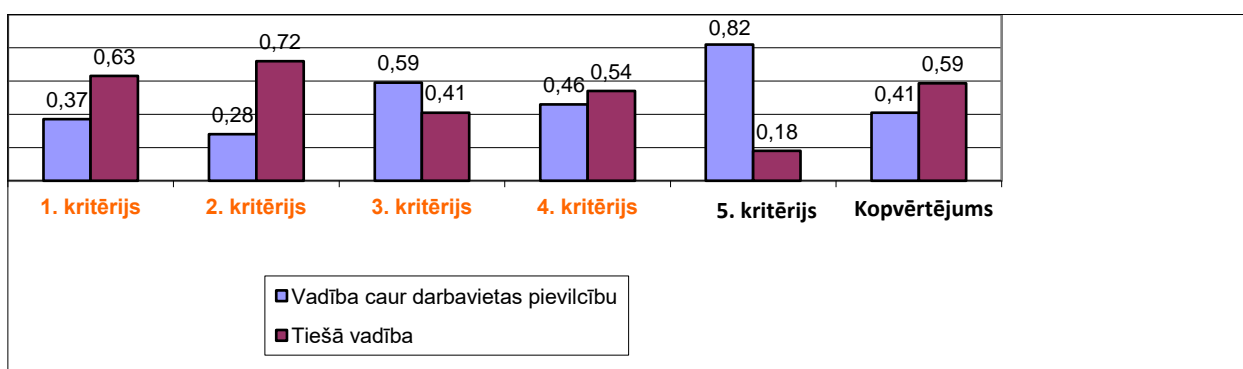
\*\* Tiek ņemtas no 1.7. attēla.

\*\*\* 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.

1.8. attēls

**Hierarhiju analīzes gala rezultāta vizualizācija, piemērs viena eksperta darba rezultātam**



Avots: autora izveidots pēc 1.14. tabulas datiem.

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. Papildu informāciju par situāciju dos arī ekspertu vērtējumu starpības lielums – piemēram, ļoti lielas atšķirības ekspertu vērtējumos liecinās

par vienotās pieejas darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai atbalstīšanas prombūtni Latvijas VRS.

## 1. daļas kopsavilkums

Šīs daļas ietvaros tiek izstrādāts promocijas darba konceptuālais ietvars, t.i., darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes teorētiskais un metodoloģiskais pamatojums. Šajā pētījumā darbinieku profesionālā attīstība ir konceptuāli saprotama kā mūžizglītības neatņemama sastāvdaļa, uz kuras balstās sabiedrība, kas mācās. Tādi jēdzieni kā mūžizglītība, sabiedrība, kas mācās, un pat mācīšanās ekonomika ļoti aktīvi tiek izmantoti starptautiskajā pētniecības telpā un teorētiski ir valstu konkurētspējas un ekonomiskās veiktspējas priekšnosacījumi mūsdienu pasaulē. Tomēr Latvija (tāpat kā lielākā daļa valstu ar zemu ekonomisko veiktspēju) joprojām nav sabiedrība, kas mācās, īpaši uz Eiropas Savienības valstu fona.

Promocijas darba ietvaros Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpēte metodoloģiski balstās uz:

- 1) piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*), ietverot ekonomisko, ekoloģisko, sociālo, kultūras un politisko dimensiju, kurām ir institucionalizētais pamatojums, t.i., tām [dimensijām] jābūt iekļautām Latvijas Valsts robežsardzes iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs. Ilgtspējīgas vadības galveno uzdevumu un pat misiju mūsdienu pētnieki definē kā ilgtspējas kultūras radīšanu vadībā;
- 2) ilgtspējīgas vadības principiem, kas veicina ilgtspējas iekļaušanu uzņēmuma / organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs – problēmu identificēšanu un prioritāšu noteikšanu, mērķu uzstādīšanu, finansējuma parādīšanu, uzskaites iespēju izveidošanu (skat. 1.3. tabulu 1.2. nodaļā);
- 3) darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības konceptuālo izpratni ekonomiskās paradigmas ietvaros, kas [izpratne] ietver darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības galamērķi (konkurētspējīgu valsts ar augstu ekonomisko veiktspēju), tā sasniegšanas mehānismu (sabiedrība, kas mācās, strādājot pievilcīgajās darbavietās), ilgtspējīgas vadības uzdevumus un to izpildes instrumentus (skat. 1.5. attēlu 1.2. nodaļā).

Autora izstrādāta Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētes metodoloģija ietver:

- 1) Latvijas VRS darba vides analīzes metodiku (skat. 1.3.1. sadaļu), kas balstās uz situācijas aprakstošās analīzes metodi, finanšu datu salīdzinājumu dinamikā, statistisko datu analīzes metodi, organizācijas kultūras novērtēšanu ar darbinieku socioloģiskās aptaujas metodi, izmantojot G. Hofstede's Vērtību moduļi (*VSM 2013*), Latvijas VRS gada publisko pārskatu, ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīzes metodi, SVID analīzes metodi;
- 2) darbinieku profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanas metodiku saistībā ar darbavietu pievilcību (skat. 1.3.2. sadaļu), kas balstās uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas metodi. Autora izveidota aptaujas anketa ietver darbinieku profesionālās attīstības līmeņa mērīšanas instrumentu – vispārīgo kompetences modeļi (autora modificēts un pielāgots robežsardzes specifiskai pēc Amundsons, 2016), darbavietu pievilcības faktoru novērtējuma instrumentu (autora modificēts pēc Amundsons, 2016), kā arī darbinieku sociāli demogrāfiskos raksturojumus – vecumu, darba stāžu robežsardzē, amatu, izglītību, dzīvesvietas tipu, ienākumu;
- 3) optimālas pieejas noteikšanas metodiku Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai (skat. 1.3.3. sadaļu), kas balstās uz hierarhiju analīzes metodi. Hierarhijas shēma sastāv no trīs līmeņiem: mērķis – optimālākas pieejas noteikšana, kritēriji – piecas ilgtspējīgas vadības dimensijas (ekonomiskā, ekoloģiskā, sociālā, kultūras un politiskā), alternatīvas – iespējamās pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, kuras ekspertiem būs jānovērtē attiecībā pret visiem pieciem kritērijiem. Par ekspertiem šajā pētījumā būs septiņas amatpersonas (ieskaitot darba autoru), kas ir kompetentas, lai analizētu Latvijas VRS darba vidi, jo viņu darba stāžs



Latvijas Valsts robežsardzē ir no 22 gadiem līdz 29 gadiem un viņu ieņemamie amati ir tādi, kas ļauj izprast darba vidi pietiekoši sistēmiski.

Realizējot šo pētniecisko metodoloģiju, būs iespējams empīriski pārbaudīt pētījuma hipotēzi: darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas robežsardzē 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 korelatīvo saikni, autors kā pamatmetodi izmantos regresijas analīzi. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa papildu analīzes nolūkos autors ar atbilstošu statistisko testu palīdzību salīdzinās tā [profesionālās attīstības līmeņa] vidējās vērtības dažādās respondentu sociāli demogrāfiskajās un profesionālajās grupās, kā arī salīdzinās darbinieku profesionālo līmeni un darbavietu pievilcību divās pētāmajās Latvijas Valsts robežsardzes pārvaldes teritoriālajās struktūrvienībās (kas ir pētījuma objekts šī promocijas darba ietvaros): Ludzas un Daugavpils.

Atkarībā no pētījuma hipotēzes empīriskās pārbaudes rezultāta (pilnīga / daļējā pierādīšana vai noraidīšana), praksē var tikt īstenotas divas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai:

- 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 viņu mācības (tiešā vadība) – šī pieeja ir iespējama gadījumā, ja pētījuma hipotēze empīriski neapstiprināsies.

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

Latvijas robežsargu profesionālās attīstības empīrisko novērtēšanu ilgtspējīgas vadības kontekstā autors veiks šī promocijas darba 3. daļā, kas rezultātā noteiks optimālu pieeju 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.

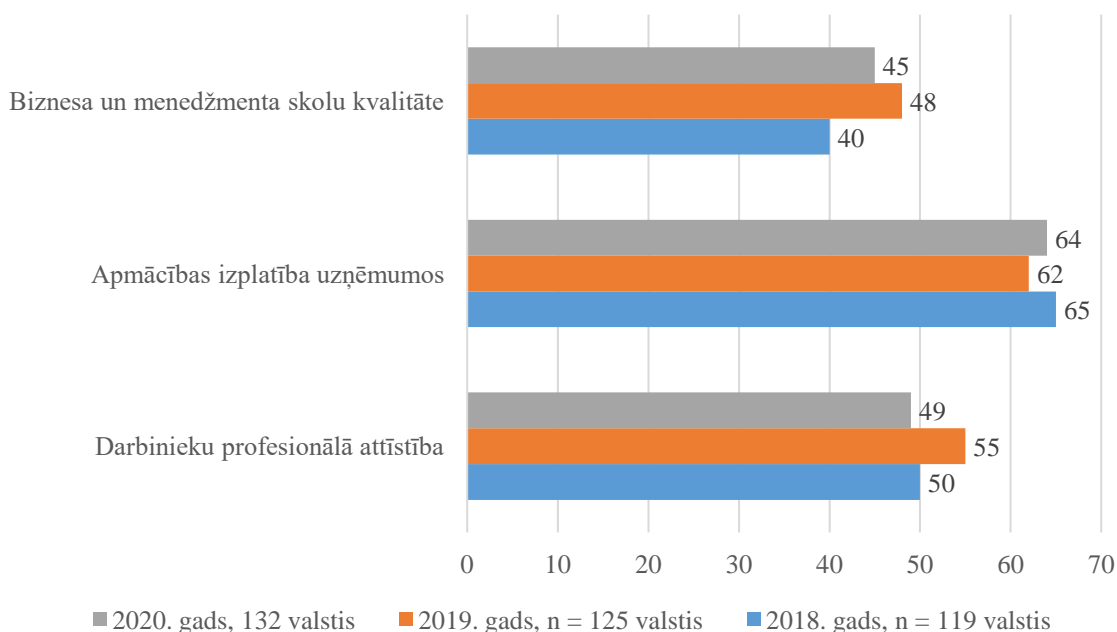
### 2.1. Darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā

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.

Empīriskās izpētes rezultātu analīzi autors uzsāk ar Latvijas vietu noteikšanu pasaules valstu vidū atbilstoši mūžizglītības komponentiem trīs gadu griezumā – no 2018. gada līdz 2020. gadam (skat. 2.1. attēlu).

2.1. 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 visus trīs mūžizglītības komponentus (skat. 1.2. attēlu 1.1. nodaļā), 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 menedžmenta 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. 2.1. attēlu).

Nākamajā tabulā parādīts, kādu pozīciju ieņem Latvija ES valstu vidū pēc mūžizglītības komponenta “Darbinieku profesionālā attīstība”, kas [darbinieku profesionālā attīstība] ir arī promocijas darba pētījuma priekšmets.

2.1. tabula

**Latvijas vieta Eiropas Savienības valstu vidū pēc darbinieku profesionālās attīstības, 2018.g.–2020.g**

ES valstis*	2018.gads, n = 28 valstis		2019.gads, n = 28 valstis		2020.gads, n = 27 valstis	
	Balles, no 0 līdz 100	Vieta	Balles, no 0 līdz 100	Vieta	Balles, no 0 līdz 100	Vieta
Zviedrija	91,58	1	86,94	4	83,35	3
Luksemburga	91,25	2	88,68	1	90,11	1
Nīderlande	89,23	3-4	87,00	3	84,45	2
Somija	89,23	3-4	84,82	5	80,65	5
Austrija	84,18	5	78,34	8	74,00	8
Vācija	82,83	6	87,54	2	79,37	6
Dānija	82,15	7	82,20	6	82,06	4
Beļģija	81,48	8	79,05	7	73,24	9
Lielbritānija	72,73	9	67,26	11	-	-
Īrija	69,36	10	73,14	9	74,04	7
Francija	69,36	11	67,63	10	67,34	10
Igaunija	64,31	12	62,76	13	60,46	12
Lietuva	60,61	13	60,01	14	61,41	11
Čehija	58,92	14	63,30	12	58,74	13
Malta	56,57	15	58,23	15	51,36	15
Slovēnija	49,16	16	46,37	17	51,79	14
<b>Latvija</b>	<b>46,46</b>	<b>17</b>	<b>43,62</b>	<b>19</b>	<b>48,79</b>	<b>17</b>
Portugāle	43,77	18	45,10	18	45,37	19
Polija	41,75	19	40,06	21	40,54	20
Slovākija	40,40	20	41,91	20	48,40	18
Grieķija	37,37	21	31,90	22	30,27	22
Kipra	33,67	22	46,74	16	49,32	16
Spānija	30,98	23	31,60	23	37,04	21
Bulgārija	26,26	24	19,14	26	24,01	25
Rumānija	26,26	25	17,80	27	23,73	26
Ungārija	23,23	26	24,85	25	29,28	23
Itālija	22,22	27	27,57	24	28,53	24
Horvātija	21,21	28	12,42	28	13,81	27

\* Valstis tiek ranžētas atbilstoši 2018. gadā ieņēmajai vietai.

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

Ja darbinieku profesionālās attīstības jomā Latvija pasaules valstu vidū ieņem aptuveni vidēju pozīciju (precīzāk, mazliet augstāku par vidēju, skat. 2.1. attēlu), 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 (skat. 2.1. tabulu). 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 tiek uzsvērts cilvēku zināšanu un iemaņu pastāvīgas pilnveides nozīmīgums? Piemēram, “Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģijā līdz 2030. gadam” tiek uzsvērts: “Mūsu galvenais kapitāls ir cilvēki, viņu spējas, zināšanas un talants” (Latvijas Republikas Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija, 2021). Turklāt, Latvijas “Pārskats par tautas attīstību 2006/2007. Cilvēkkapitāls” sniedz informāciju, ka “industriālajās sabiedrībās konkurētspēju un labklājību nosaka ražošanas līdzekļi un citas materiālās vērtības. Savukārt zināšanu sabiedrībā galvenais labklājības un attīstības avots ir cilvēku spēju un prasmju kopums” (Zobena, 2007).

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.<sup>11</sup> Savukārt, lai veiktu mūsdienu pasaules valstu ekonomiskās veikspējas (angļu val.: *economic performance*) 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.

2.2. tabula

**Korelācija starp IKP uz vienu 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	
	Pārsona korelācijas koeficients	Statistiskais nozīmīgums, p-vērtība	Pārsona korelācijas koeficients	Statistiskais nozīmīgums, p-vērtība	Pārsona korelācijas koeficients	Statistiskais nozīmīgums, p-vērtība
Formālā izglītība	0,549**	0,000	0,576**	0,000	0,618**	0,000
Pieklūve izaugsmes iespējām	0,673**	0,000	0,715**	0,000	0,690**	0,000
<b>Mūžizglītība:</b>						
- biznesa un menedžmenta skolu kvalitāte	<b>0,706**</b>	0,000	<b>0,705**</b>	0,000	<b>0,714**</b>	0,000
	0,634**	0,000	0,612**	0,000	0,630**	0,000

<sup>11</sup> Pasaules valstu rādītājus mūžizglītībā un darbinieku profesionālajā attīstībā, kā arī valstu grupējošos rādītājus par 2018.g.–2020.g. skat. 5.–7. pielikumā.

- apmācību izplatība uzņēmumos	0,246*	0,018	0,211*	0,046	0,201*	0,049
- <b>darbinieku profesionālā attīstība</b>	<b>0,692**</b>	0,000	<b>0,706**</b>	0,000	<b>0,700**</b>	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, 2019, 2020, izmantojot korelācijas analīzes metodi.

Kā liecina 2.2. 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.

2.3. tabula

**Regresijas vienādojuma parametri,  
kur pasaules valstu IKP uz vienu 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-koeficients regresijas vienādojumā	Statistiskais nozīmīgums, p-vērtība	Beta-koeficients regresijas vienādojumā	Statistiskais nozīmīgums, p-vērtība	Beta-koeficients regresijas vienādojumā	Statistiskais nozīmīgums, p-vērtība
Formālā izglītība	108,230	0,348	145,178	0,192	254,686	0,034
Piekļuve izaugsmes iespējām	264,167	0,144	460,069	0,006	348,420	0,054
<b>Mūžizglītība:</b>	<b>520,883</b>	0,001	<b>359,744</b>	0,022	<b>508,542</b>	0,002
- biznesa un menedžmenta 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
- <b>darbinieku profesionālā attīstība</b>	<b>189,295</b>	0,015	<b>275,874</b>	0,001	<b>350,709</b>	0,000

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020, izmantojot regresijas analīzes metodi.

Regresiju analīzes apkopoti rezultāti, kas ir parādīti 2.3. tabulā, apstiprina autora pieņēmumu par to, ka mūžizglītība un darbinieku profesionālā attīstība ir faktori, bet valsts ekonomiskā veiktspēja – rezultāts. 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. 2.4. tabulu) un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa (skat. 2.5. 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.

2.4. tabula

**Mūžizglītības stāvokļa multiplā salīdzināšana  
starp valstu grupām ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni,  
vidējo rādītāju starpības statistiskais nozīmīgums (p-vērtība), 2018.g.–2020.g.**

Valstu grupas	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
Ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem (1)	-	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000
Ar augsti vidējiem iedzīvotāju ienākumiem (2)	0,000	-	0,095	0,043	0,000	-	0,220	0,011	0,000	-	0,355	0,006
Ar zemi vidējiem iedzīvotāju ienākumiem (3)	0,000	0,095	-	0,469	0,000	0,220	-	0,142	0,000	0,355	-	0,046
Ar zemiem iedzīvotāju ienākumiem (4)	0,000	0,043	0,469	-	0,000	0,011	0,142	-	0,000	0,006	0,046	-

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020, izmantojot multiplās salīdzināšanas metodi ar ANOVA testu.

**Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa multiplā salīdzināšana  
starp valstu grupām ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni,  
vidējo rādītāju starpības statistiskais nozīmīgums (p-vērtība), 2018.g.–2020.g.**

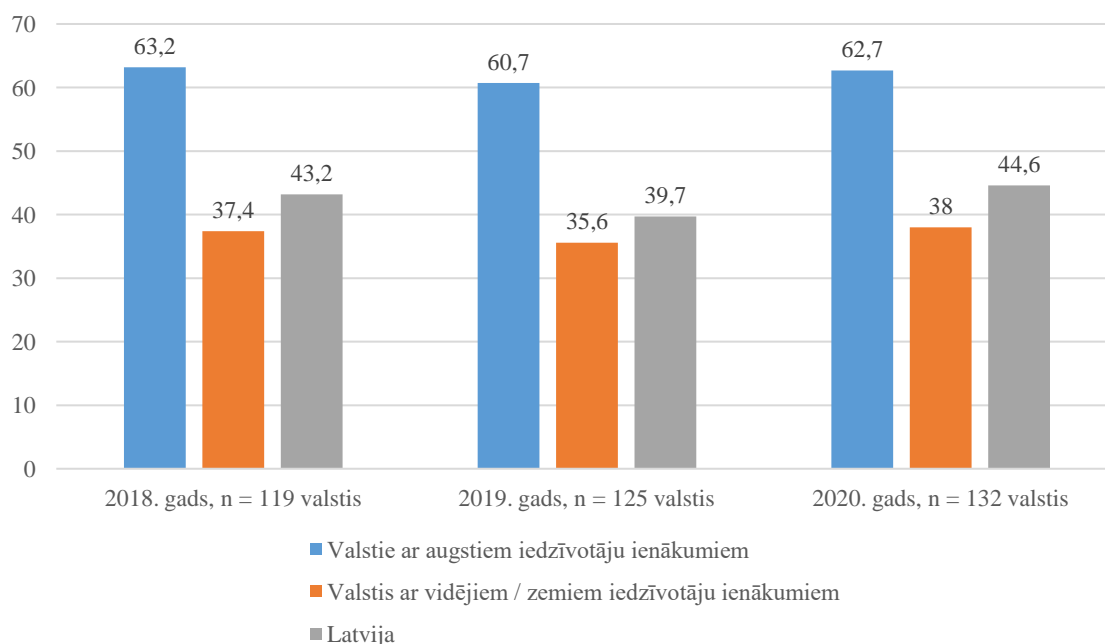
Valstu grupas	2018. gads, n = 119 valstis				2019. gads, n = 125 valstis				2020. gads, n = 132 valstis			
	Pasaules valstu grupas pēc iedzīvotāju ienākumu līmeņa											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem (1)	-	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000
Ar augsti vidējiem iedzīvotāju ienākumiem (2)	0,000	-	0,310	0,185	0,000	-	0,463	0,069	0,000	-	0,561	0,011
Ar zemi vidējiem iedzīvotāju ienākumiem (3)	0,000	0,310	-	0,596	0,000	0,463	-	0,248	0,000	0,561	-	0,041
Ar zemiem iedzīvotāju ienākumiem (4)	0,000	0,185	0,596	-	0,000	0,069	0,248	-	0,000	0,011	0,041	-

Avots: autora izveidots pēc SPSS apstrādātajiem datiem no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020, izmantojot multiplās salīdzināšanas metodi ar ANOVA testu.

2.4. un 2.5. 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.

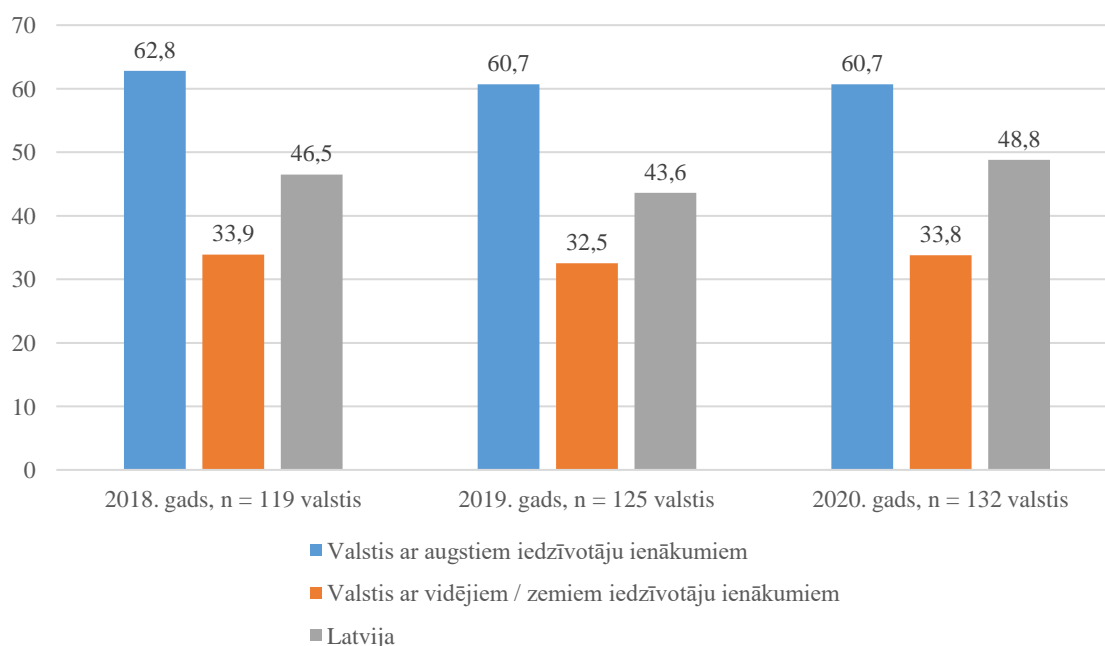
Nākamajos divos attēlos ir uzskatāmāk parādīta mūžizglītības stāvokļa (skat. 2.2. attēlu) un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa (skat. 2.3. attēlu) vidējo rādītāju starpība starp valstīm ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem un valstīm ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem.

**Mūzizglītības stāvokļa vidējie rādītāji valstu grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, balles no 0 līdz 100, 2018.g.–2020.g.**



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

**Darbinieku profesionālās attīstības līmeņa vidējie rādītāji valstu grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni, balles no 0 līdz 100, 2018.g.–2020.g.**



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



Kā liecina 2.2. un 2.3. attēlā uzskatāmi parādītie dati, mūžizglītības stāvokļa (skat. 2.2. attēlu) un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa (skat. 2.3. attēlu) vidējais rādītājs valstīs ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem ir faktiski 2 reizes augstāks, nekā valstīs ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem. Kas attiecas uz Latviju, pēc darbinieku profesionālās attīstības līmeņa vidējiem rādītājiem tā ieņem stabilu vidēju pozīciju starp valstīm ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem un valstīm ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem (skat. 2.3. attēlu). Savukārt Latvijas rādītāji mūžizglītībā ir tuvāki valstīm ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem (skat. 2.2. attēlu), 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, kas parādīti 2.6. un 2.7. tabulā, ir testa rezultāti un norāda uz iespēju veikt diskriminantu analīzi kā tādu attiecībā uz šo konkrēto valstu izlasi. Kanoniskās korelācijas (angļu val.: *canonical correlation*) koeficienti starp diskriminantu funkcijas aprēķinātajām vērtībām un faktisko piederību grupai, kas atspoguļotas 2.6. un 2.7. tabulā, ir apmierinoši (Sweet, Grace-Martin, 2012). Tests, kas tika veikts pēc Vilksa lambda kritērijiem (angļu val.: *Wilks' Lambda criteria*), 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 ( $p < 0,001$ ) (skat. 2.6. un 2.7. tabulu).

2.6. tabula

**Mūžizglītības stāvokļa “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*	0,628	0,630	0,654
Vilksa lambda kritērijs**	0,000	0,000	0,000
Pareizi klasificētu sākotnēji sagrupēto gadījumu līmenis, %			
Valstis ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem	67,4	65,3	79,2
Valstis ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem	82,2	84,2	89,3
Kopā	76,5	76,8	85,6

\* 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, 2019, 2020, izmantojot diskriminantu analīzes metodi.

**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
Pareizi 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, 2019, 2020, izmantojot diskriminantu analīzes metodi.

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 (skat. 2.6. tabulu). 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 (skat. 2.6. tabulu). 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: 67,9% gadījumu 2018. gadā, 66,3% gadījumu 2019. gadā un 77,1% gadījumu 2020. gadā tika precīzi prognozēts, ka valstis ietilps grupā ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem, bet 80,8% gadījumu 2018. gadā, 82,9% gadījumu 2019. gadā un 83,3% gadījumu 2020. gadā tika precīzi prognozēts, ka valstis ietilps grupā ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem (skat. 2.7. tabulu). 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 veiktspējā, 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. 1.5. 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). Nākamajā tabulā tiek apkopota Ilgtspējas indeksa struktūra un tā sastāvdaļu svēršanas principi.

2.8. tabula

### 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 izveidots, pamatojoties uz Avena u.c., 2011.

Pēc autora domām, 2.8. tabulā parādīta 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.

Nākamajā tabulā tiek apkopotas Ilgtspējas indeksa atšķirības no reputācijas topiem.

**Ilgospējas indeksa atšķirības no reputācijas topiem**

Salīdzināmās pozīcijas	Ilgospējas indekss	Reputācijas tops
Ko vērtē?	Uzņēmuma praksi	Uzņēmuma tēlu
Kas vērtē?	Pašvērtējums ar pierādījumiem	Eksperti, sabiedrība
Kas ietekmē vērtējumu?	Uzņēmuma procesu sakārtotība, vadības izglītotība	Publicitāte, vēsture, nozare
Sliekšnis	Atsijāti maksātnespējīgie, nodokļu parādnieki	Top 100 (apgrozījums) + 50 (publicitāte)
Konsultācijas, apmācība	Bez maksas	Nav nepieciešams
Publiska atzinība	Ir	Ir
Praktiskais pielietojums	Konkurētspējas un ilgospējas palielināšanai, jauni KPI Piegādātāju atlasei, investoru piesaistei Personāla apmācībai	Saiedrisko attiecību mērķu uzstādīšanai

Avots: 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 izaugsmi, gan sabiedrību, gan arī valstu 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. 2023. gadā joprojām pastāv iespēja pieteikt savu uzņēmumu / organizāciju dalībai Ilgtspējas indeksā un saņemt informāciju par turpmākajiem soļiem. Nākamajā pielikumā tiek parādīta pieteikuma anketa Ilgtspējas indeksam, ko autors ieteiktu izmantot VRS ilgtspējas monitoringa uzsākšanai.

## Pieteikuma anketa Ilgtspējas indeksam

Informācija par uzņēmumu:

Uzņēmuma nosaukums

Kāda ir Jūsu uzņēmuma galvenā motivācija piedalīties Ilgtspējas indeksā?

izglītošanās

pašnovērtējums

publiska atzinība

ārvalstu partneru/ investoru atzinība

iespēja izmantot uzņēmuma komunikācijā

iespēja salīdzināt savu sniegumu ar citiem uzņēmumiem Latvijā

Jūsu kontakti:

Kontaktpersona

Vārds Uzvārds

Tālruna numurs

E-pasts

X Es vēlos saņemt informāciju par Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūta pasākumiem.

Ja rodas kādi jautājumi par novērtējumu, aicinām sazināties ar Ilgtspējas indeksa koordinatori Daci Helmani!

E-pasts: [dace.helmane@incsr.eu](mailto:dace.helmane@incsr.eu)

Tālr.nr.: +37129110260

Avots: Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts, <https://www.incsr.eu/pieteikums/>

## 2. daļas kopsavilkums

Šīs daļas ietvaros tiek analizēta kopējā situācija ar darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību pasaulē, Eiropas Savienībā un Latvijā, kas [situācija pasaulē, ES un Latvijā] ir fons Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai, jo robežsargi arī ir darbinieki.

Pirmajā nodaļā tiek pētīta darbinieku profesionālās attīstības loma mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā. Sakarā ar to, ka Latvija (tāpat kā lielākā daļa valstu ar zemu ekonomisko veiktspēju) joprojām nav sabiedrība, kas mācās, īpaši uz Eiropas Savienības valstu fona, ir nepieciešams empīrisks pierādījums par darbinieku profesionālās attīstības lomu mūsdienu pasaules valstu ekonomiskajā veiktspējā. Šāds empīrisks pierādījums ir nepieciešams, lai zinātniski pamatotu darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgu vadību ekonomiskās paradigmas ietvaros (skat. 1.2. nodaļu). Empīriskās informācijas avots šim pierādījumam ir 2018.g.-2020.g. dati no Pasaules biznesa skolas ikgadēji publicētajiem pārskatiem par Globālās talantu konkurētspējas indeksu (GTKI) vairāk nekā 100 pasaules valstīs (ieskaitot visas ES valstis). Savā empīriskajā analizē autors izmanto mūžizglītības un darbinieku profesionālās attīstības rādītāju mūsdienu pasaules valstīs trīs gadu periodā. Savukārt, lai izmērītu valstu ekonomisko veiktspēju mūsdienu pasaulē, tiek izmantots IKP rādītājs uz vienu iedzīvotāju kārtējam gadam. Pielietojot četras kvantitatīvās datu analīzes metodes – korelācijas analīzi, regresijas analīzi, vidējo rādītāju salīdzināšanu un diskriminantu analīzi – autoram ir izdevies pierādīt sekojošo:

- 1) mūžizglītības stāvoklis kopumā un šī pētījuma priekšmeta – darbinieku profesionālās attīstības – līmenis diezgan spēcīgi (spēcīgāk, nekā formālās izglītības stāvoklis) un turklāt

- statistiski nozīmīgi (un triju gadu laikā – stabili) korelē ar mūsdienu pasaules valstu ekonomiskās veiktspējas rādītāju – IKP uz vienu iedzīvotāju;
- 2) regresiju analīzes rezultāti pierādīja autoru pieņēmumu par to, ka mūžizglītība un darbinieku profesionālā attīstība ir faktori, bet valstu ekonomiskā veiktspēja – rezultāts, turklāt mūžizglītība veido mūsdienu pasaules valstu ekonomiskās veiktspējas statistiski nozīmīgu faktoru, tieši pateicoties tādām apakškomponentām kā darbinieku profesionālā attīstība;
  - 3) mūžizglītības stāvokļa un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa vidējo rādītāju multiplās salīdzināšanas rezultāti četrās valstu grupās ar dažādu iedzīvotāju ienākumu līmeni parādīja, ka valstu grupa ar augstiem iedzīvotāju ienākumiem visai būtiski un statistiski nozīmīgi atšķiras no valstu grupas ar vidējiem / zemiem iedzīvotāju ienākumiem tieši ar to, ka to veido sabiedrības, kas mācās, t.i., sabiedrības ar relatīvi labu mūžizglītības stāvokli un augstu darbinieku profesionālās attīstības līmeni;
  - 4) diskriminantu analīzes rezultāti parādīja, ka precīzi klasificētu sākotnēji sagrupēto gadījumu kopējais līmenis diskriminantu modeļa ietvaros (t.i., modeļa prognozēšanas spēja) pastāvīgi pieaug gan mūžizglītības rādītājam kopumā, gan tās apakškomponentam – darbinieku profesionālās attīstības rādītājam. Tas nozīmē, ka pēc esošā mūžizglītības stāvokļa un darbinieku profesionālās attīstības līmeņa mūsdienu pasaules valstīs arvien precīzāk var noteikt šo valstu ekonomiskās veiktspējas līmeni.

Kopumā autors secina, ka mūžizglītības stāvoklis un, konkrēti, darbinieku profesionālās attīstības līmenis ir ne tikai mūsdienu pasaules valstu ekonomisko veiktspēju veicinošie faktori, bet arī tās [ekonomiskās veiktspējas] indikatori, jo mūžizglītības realizācija praksē un darbinieku profesionālā attīstība pašas par sevi pieprasa lielas investīcijas. Tomēr ar darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības, kā arī darbinieku iekšējas motivācijas palīdzību ir iespējams izveidot sabiedrību, kas mācās, ne tikai pateicoties investīcijām, bet arī balstoties uz mācīšanās kultūru.

Otrajā nodaļā tiek analizēta Ilgtspējas indeksa kā ilgtspējīgas vadības instrumenta lietošanas pieredze Latvijā. Ilgtspējas indeksu izstrādāja Latvijas Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts un ieviesa praksē 2011. gadā. Ilgtspējas indeksa dalībniekiem – uzņēmumiem un organizācijām – tiek piedāvāts pašiem novērtēt savu ilgtspēju piecās sadaļās (stratēģija, tirgus attiecības, sabiedrība, vide un darba vide), kas kopumā atbilst ilgtspējīgas vadības piecām dimensijām (skat 1.2. nodaļu), un pierādīt savu vērtējumu ar dokumentiem, publikācijām un cita veida atzinumiem. 2022. gadā Latvijā par ilgtspējas līderiem kļuva “Latvenergo”, “RIMI Latvija”, “SEB banka”, “Swedbank”, un autors uzskata, ka arī Valsts robežsardzei būtu jāpiedalās Ilgtspējas indeksa pašnovērtēšanā, lai monitorētu savu ilgtspēju un kultivētu ilgtspējas filozofiju, kas caurvītos ar Valsts robežsardzes ikdienas darbību. Tas iet kopā ar promocijas darba teorētiski metodoloģiskajā daļā minēto ilgtspējīgas vadības galveno uzdevumu un pat misiju, ko T. Galpins ar saviem kolēģiem formulēja kā “ilgtspējas kultūras radīšanu vadībā” (Galpin et al., 2015).

### 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 optimālāka 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. 1.6. 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, kas tiks noteikti ar SVID analīzes metodi, balstoties uz piesaistīto ekspertu (skat. 1.5. tabulu 1.3.1. sadaļā) vērtējumiem.

**Latvijas VRS darba vides ekonomiskā dimensija.** Šo dimensiju veido VRS finanšu resursi un to izlietojums, kā arī tehniskās infrastruktūras materiālā vērtība un stāvoklis. Tās izpētei tiek izmantoti tādi informācijas avoti, kā Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, statistiskie un finanšu dati, kas tiek analizēti ar 1.3.1. sadaļā izstrādātajā metodikā noteiktajām metodēm (skat. 1.4. tabulu 1.3.1. sadaļā): situācijas aprakstošā analīze, publikāciju satura analīze un statistisko / finanšu datu salīdzināšana dinamikā.

3.1. tabula

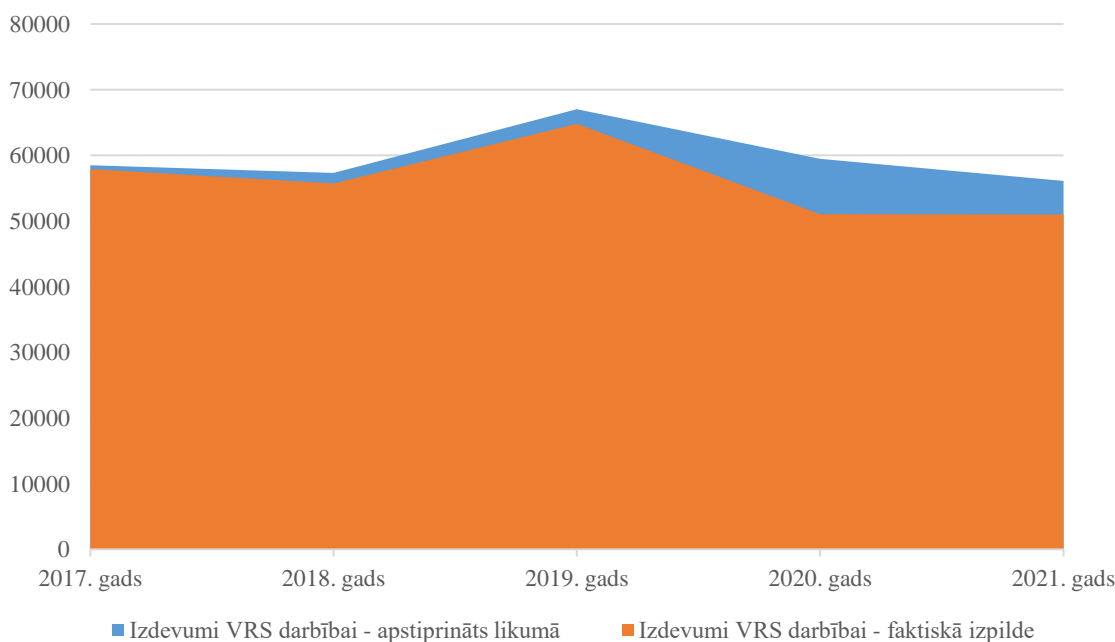
#### Izdevumi Latvijas VRS darbībai, 2017.g.–2021.g.

Gadi	Izdevumi (kopā), tūkst. eiro		Faktiskās izpildes % no apstiprinātā likumā
	Apstiprināts likumā	Faktiskā izpilde	
2017. gads	58 482,2	57 926,3	99,0
2018. gads	57 304,5	55 736,6	97,3
2019. gads	67 024,2	64 800,3	96,7
2020. gads	59 465,0	51 041,0	85,8
2021. gads	56 097,0	50 970,9	90,9

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz datiem no Latvijas Valsts robežsardze, 2021a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e.

Kā var redzēt 3.1. tabulas datus, pēdējo piecu gadu garumā mainījas gan apstiprināto izdevumu apjoms Latvijas VRS darbībai, gan arī to faktiskās izpildes īpatsvars. Nākamajā attēlā vizuāli uzskatami tiek parādīts apstiprināto finanšu izdevumu apjoms Latvijas VRS darbībai un to faktiskās izpildes dinamika pēdējo piecu gadu periodā.

### Izdevumu Latvijas VRS darbībai un to faktiskās izpildes dinamika, tūkst. eiro, 2017.g.–2021.g.



Avots: autora izveidots, pamatojoties uz 3.1. tabulas datiem.

Kā var redzēt 3.1. attēla datus, Latvijas VRS darba vides ekonomisko problēmu veido apstiprināto finanšu izdevumu reālās apguves samazinājums – tas “rekords” tika sasniegts 2020. gadā, kad 14,2% no likumā apstiprinātajiem VRS izdevumiem netika apgūtas (skat. 3.1. tabulu). Galvenais (kaut gan ne vienīgais) iemesls tam bija lielais budžetā iekļauto, bet *Covid-19* pandēmijas dēļ atcelto pasākumu, sanāksmju un dienesta braucienu skaits.

Saskaņā ar Latvijas VRS publiskā pārskata par 2020. gadu datiem, tās izdevumu izpilde tajā gadā, kad tika novērots lielākais Latvijas VRS darbībai apstiprināto izdevumu faktiskās izpildes kritums, veidoja 51 041,0 tūkst. eiro jeb 85,8% no plānotā. Būtiskākie notikumi un pārmaiņas, kas ietekmējuši Latvijas VRS darbību un finanšu rezultātus 2020. gadā (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a):

- 1) robežas drošību 2020.gadā visbūtiskāk ietekmēja un vēl joprojām ietekmē infekcijas slimības *Covid-19* izplatība, visu valstu veiktie pasākumi tās izplatības ierobežošanai, ierobežojot personu pārvietošanos, pasažieru satiksmi, veicot pastiprinātu personu pārbaudi gan uz ārējām robežām, gan valstu iekšienē;
- 2) būtiskākie Latvijas Republikas valsts drošību raksturojošie faktori 2020. gadā joprojām bija nelikumīga robežas šķērsošana un uzturēšanās Latvijā Republikā (nelegālā migrācija) un nelikumīga akcīzes preču pārvietošana;
- 3) Latvijas Republika nelegālajiem imigrantiem (personām, kuru mērķis ir nelikumīgi iecelot un uzturēties valstī) no trešajām valstīm 2020.gadā turpināja būt tranzīta valsts, lai sasniegtu savas mērķa valstis Eiropā. Vienlaikus varēja konstatēt, ka arvien biežāk Latvija kļuva kā mērķa valsts, kļuva pievilcīga daļai trešo valstu piederīgo, lai te nelikumīgi uzturētos un strādātu;
- 4) viens no nozīmīgākajiem robežu apdraudējuma veidiem uz Latvijas Republikas ārējās robežas 2020. gadā joprojām bija akcīzes preču nelikumīga pārvietošana. Vislielākais tabakas izstrādājumu kontrabandas risks turpināja pastāvēt uz Latvijas-Baltkrievijas robežas;
- 5) sekmīgi realizēts 2020. gada *Frontex* Neaizsargātības novērtējums;



- 6) tika attīstīts Vienotās migrācijas informācijas sistēmas Patvēruma meklētāju reģistrs, nodrošinot nekavējošo iesnieguma par patvērumu reģistrēšanu un informācijas par ie-robežjošo pasākumu piemērošanu pievienošanu minētājā reģistrā, kā arī patvēruma meklētāja personas dokumenta izsniegšanu, izmantojot reģistru;
- 7) līdz galam neiekārtota valsts robežas josla gar valsts robežu ar Krievijas Federācijas un Baltkrievijas Republiku;
- 8) Latvijas VRS turpināja izjust personāla trūkumu, sevišķi robežapsardzības nodaļās un robežkontroles punktos.

2017.g.–2021.g. periodā visvairāk (un būtiski vairāk) finanšu izdevumu Latvijas VRS darbībai – gan likumā apstiprināto, gan faktiski apgūto – bija 2019. gadā, kuru var nosaukt par “kapitālieguldījumu gadu” ( kaut gan kapitālieguldījumu faktisko izpildi 2019. gadā nevar nosaukt par apmierinošo – 85,0% (skat. 3.2. tabulu). Pasākuma “Gaisa kuģu parka atjaunošana” ietvaros 2019. gadā veikts gala maksājums par diviem jauniem viendzinēja helikopteriem ar speciālo aprīkojumu, kā arī par speciālo tehniskās apkopes aprīkojumu un aviācijas personāla apmācību (Latvijas Valsts robežsardze, 2022e). 2019. gadā par 6,5 milj. eiro tika palielināti arī izdevumi, lai nodrošinātu pabalsta pēc katriem pieciem nepārtrauktas izdienas gadiem izmaksu IeM amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm (Latvijas Valsts robežsardze, 2022e).

Nākamajā tabulā tiek parādīta situācija ar kapitālieguldījumu plānu un to faktisko izpildi pēdējo piecu gadu garumā.

3.2. tabula

### **Latvijas VRS kapitālieguldījumu plāns un tā faktiskā izpilde, 2017.g.–2021.g.**

Gadi	Izdevumi kapitālieguldījumiem, tūkst. eiro		Faktiskās izpildes % no apstiprinātā likumā
	Apstiprināts likumā	Faktiskā izpilde	
2017. gads	11 413,0	10 882,3	95,4
2018. gads	11 325,6	9 878,6	87,2
2019. gads	13 834,7	11 757,7	85,0
2020. gads	10 280,0	2 195,3	21,4
2021. gads	4 101,2	2 745,7	66,9

Avots: autora izveidota tabula, pamatojoties uz datiem no Latvijas Valsts robežsardze, 2021a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e.

Neņemot vērā jau augstāk nosaukto VRS “kapitālieguldījumu gadu” (2019. gads), no 2.2. tabulas datiem var secināt, ka aktīvi kapitālieguldījumi Latvijas valsts robežās sākas vēl agrāk – tā, 2017. gada 17. oktobrī tika pieņemts LR Ministru kabineta rīkojums Nr. 589 “Par Iekšlietu ministrijas ilgtermiņa saistībām valsts robežas joslas infrastruktūras izbūvei gar Latvijas Republikas un Krievijas Federācijas robežu un gar Latvijas Republikas un Baltkrievijas Republikas robežu”, pamatojoties uz kuru par 6 203,8 tūkst. eiro tika palielināti izdevumi ilgtermiņa saistību pasākumam “Valsts robežas joslas infrastruktūras izbūve gar Latvijas Republikas un Krievijas Federācijas robežu” un par 33,5 tūkst. eiro – izdevumi ilgtermiņa saistību pasākumam “Valsts robežas joslas infrastruktūras izbūve gar Latvijas Republikas un Baltkrievijas Republikas robežu” (Latvijas Valsts robežsardze, 2022c). Bez tam, jau 2017. gadā par 3 110,0 tūkst. eiro tika palielināti izdevumi ilgtermiņa saistību pasākumam “Gaisa kuģu parka atjaunošana”, pamatojoties uz Ministru kabineta 2017. gada 12. decembra rīkojumu Nr. 734 “Par Iekšlietu ministrijas ilgtermiņa saistībām gaisa kuģu parka atjaunošanai” (Latvijas Valsts robežsardze, 2022c).

Kapitālieguldījumi Latvijas valsts robežās aktīvi turpinājās arī 2018. gadā. Saskaņā ar Latvijas Valsts robežsardzes gada publiskā pārskata datiem, ilgtermiņa saistības 2018. gadā tika palielinātas par 1 395,3 tūkst. eiro – pasākumam “Valsts robežas joslas infrastruktūras izbūve gar Latvijas Republikas un Krievijas Federācijas robežu”, par 714,6 tūkst. eiro – pasākumam “Valsts

robežas joslas infrastruktūras izbūve gar Latvijas Republikas un Baltkrievijas Republikas robežu”; tajā pat laikā 2018. gadā par 3 110,0 tūkst. eiro tika samazināti izdevumi ilgtermiņa saistību pasākumam “Gaisa kuģu parka atjaunošana” (Latvijas Valsts robežsardze, 2022d).

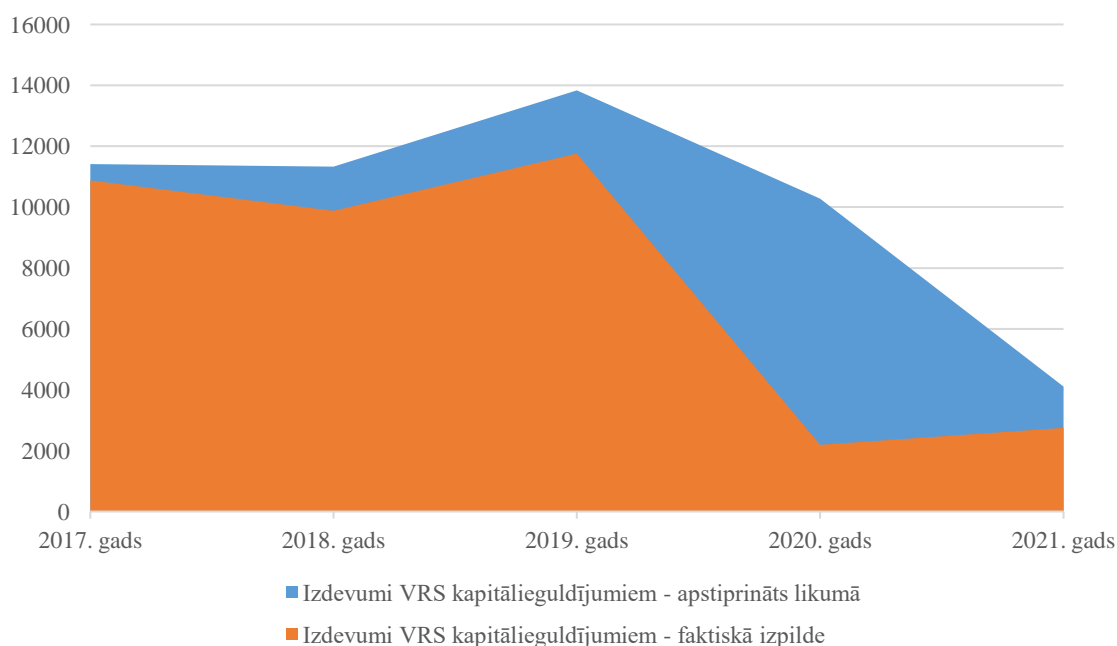
Tālāk, kā jau tika minēts, sekoja VRS “kapitālieguldījumu gads” – 2019. gads, kad tika veikts gala maksājums par diviem jauniem viendzinēja helikopteriem ar speciālo aprīkojumu, kā arī par speciālo tehniskās apkopes aprīkojumu un aviācijas personāla apmācību 6 093,7 tūkst. eiro apmērā (Latvijas Valsts robežsardze, 2022e).

Tajā pat laikā, kopš 2019. gada sāka strauji samazināties likumā apstiprināto VRS izdevumu kapitālieguldījumiem faktiskā izpilde – 85,0% 2019. gada un 21,4% 2020. gadā, kaut gan 2021. gadā izdevumu kapitālieguldījumiem faktiskā izpilde jau palielinājās līdz 66,9% (skat. 3.2. tabulu un 3.2. attēlu).

Saskaņā ar Latvijas Valsts robežsardzes gada publisko pārskatu pēdējiem datiem, VRS ilgtermiņa saistības 2021. gadā tika palielināti par 865,7 tūkst. eiro – pasākumam “Gaisa kuģu parka atjaunošana” (gala maksājums par helikoptera papildus elektrooptiskā aprīkojuma iegādi), vienlaikus par 704,8 tūkst. eiro samazinoties izdevumiem pasākumam “Valsts robežas joslas infrastruktūras izbūve gar Latvijas Republikas un Baltkrievijas Republikas robežu” (Latvijas Valsts robežsardze, 2022b).

3.2. attēls

**Latvijas VRS kapitālieguldījumi un to faktiskās izpildes dinamika, tūkst. eiro, 2017.g.–2021.g.**



Avots: autora izveidots attēls, pamatojoties uz 3.2. tabulas datiem.

Līdz ar to var konstatēt, ka aktīvo kapitālieguldījumu periods Valsts robežsardzē beidzies un rodas jautājums: vai Latvijas VRS materiālais nodrošinājums pašlaik ir tajā līmenī, kas ļautu sagaidīt no Latvijas robežsargiem kvalitatīvus pakalpojumus un profesionālu darbu, kas balstīts mūsdienīgās metodēs? Kā tika minēts promocijas darba Ievadā, Latvijas Valsts kancelejas direktors atzīmē, ka šī pieprasījuma apmierināšanai valsts pārvaldei kā sociāli atbildīgam darba devējam ir jāveic investīcijas cilvēkresursu attīstībā (Pavlova, 2019). Šajā sadaļā analizēti Latvijas VRS publisko pārskatu dati par pēdējiem pieciem gadiem liecina par to, ka investīcijas tika veiktas gan tehniskajā infrastruktūrā, gan specifiskajā robežsardzes transportā un tehniskajā aprīkojumā (piemēram, specifiski aprīkoti helikopteri un droni), gan arī Latvijas VRS darbinieku apmācībās darbam ar jaunajām tehnoloģijām un aprīkojumu. Vai Latvijas VRS tas viss ir pieņemamā līmenī

– gan apjoma, gan kvalitātes ziņā – uz doto brīdi? Atbildi uz šo jautājumu var iegūt no divu tipu informācijas avotiem: Latvijas VRS ekspertu-ierēdņu vērtējumiem un zinātniskajiem pētījumiem par Latvijas (un ES kopumā) robežas materiāli tehniskā nodrošinājuma stāvokli.

Savu vērtējumu par Latvijas VRS materiāli tehnisko nodrošinājumu masu medijos regulāri sniedz Latvijas VRS priekšnieks, ģenerālis G. Pujāts (Latvijas televīzijas Ziņu dienests, 2021; ReTV, 2021; Latvijas Sabiedriskie mediji, 2022). Konkrēti, sakarā ar ārkārtējo situāciju Baltkrievijas pierobežās ģenerālis G. Pujāts konstatē, ka “riski ir ļoti augsti, un redzam to, ka Baltkrievijas robežsardzes dienests nestrādā ikdienas režīmā, tie ir bruņoti ar nopietnu bruņojumu – ar ložmetējiem, ar snaiwersautenēm. Līdz ar to signāls, kas tiek sūtīts ES, NATO valstīm, ir ar ļoti lielu draudu vēstījumu” (ReTV, 2021). Tajā pat laikā, “Latvijas robežsargi strādā paaugstinātā intensitātē – ir virsstundu darbs, kur mēs nevaram iekļauties likumā noteiktajās robežās un arī par šo spriedzi (plus Covid risks) attiecīgi jāmaksā cilvēkiem. Ir arī papildus izdevumi, nodrošinot un barojot konstatētos pārkāpējus uz robežas. Jāpiemin, ka tikai Latvija sniedz viņiem šo humāno palīdzību – nav novērots, ka no Baltkrievijas puses kaut kas līdzīgs tiktu piegādāts. Tos, kuri ir uz robežas, mēs nodrošinām gan ar ūdeni, gan ar ēdamo, gan arī ar apģērbu – šādu izdevumu kompensēšana protams būs nepieciešama” (Latvijas televīzijas Ziņu dienests, 2021). No jaunās valdības VRS priekšnieks gaida “2,5% no IKP iekšzemes lietām, lai būtu pastāvīga attīstība, jo patreiz ir tā, ka Iekšlietu dienesti izdzīvo, un katrai pat ikdienas vajadzībām ir jāgriežas pēc līdzekļiem neparedzētajiem gadījumiem, proti, nav resursu plānveida attīstībai. Vēl, protams, ir nepieciešams atlīdzības paaugstinājums – viennozīmīgi Iekšlietu dienestos dienējošajiem atlīdzībai jābūt virs vidējās Latvijā, lai mēs varētu piesaistīt konkurētspējīgus jaunus Latvijas patriotus dienestam Iekšlietu iestādē. Pašreiz nokomplektējums robežsardzē nav vislabākais – trūkst 12-13% darbinieku, bet gribētos sasniegt ne tikai pilnu nokomplektējumu, bet arī štata palielinājumu, jo īpaši zaļās robežas uzraudzībai” (Latvijas Sabiedriskie mediji, 2022).

Nākamajā tabulā apkopotie dati liecina par to, ka strādājošo mēneša vidējā bruto darba samaksa nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana” (atbilstoši kopējai NACE klasifikācijai) jau ir virs vidējās Latvijā (kaut gan no Latvijas oficiālās statistikas datiem nav iespējams atsevišķi izdalīt darba samaksu Latvijas VRS).

3.3. tabula

**Strādājošo mēneša vidējā bruto darba samaksa pa darbības veidiem statistiskajos reģionos (pēc administratīvi teritoriālās reformas 2021. gadā), eiro, 2021.g.**

Darbības veidi	Latvija	Rīga	Pierīga	Vidzeme	Kurzeme	Zemgale	Latgale
PAVISAM	1 277	1 434	1 225	1 010	1 085	1 089	896
Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana	1 467	1 578	1 295	1 011	1 076	1 097	912

Avots: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, 2022a.

Neskatoties uz to, ka darba samaksa nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana” ir būtiski lielākā par vidējo darba samaksu Latvijā (skat. 3.3. tabulu), 2020. gadā Latvijas VRS priekšnieka pienākumu izpildītājs pulkvedis I. Ruskulis izklāstīja, ka “jau trīs gadus VRS atlaiž vairāk cilvēku, nekā pieņem dienestā. Pērn dienestā pieņemti 137 cilvēki, no dienesta atbrīvoti 212, tajā skaitā pēc paša vēlēšanās aizgājuši 77 robežsargi un vēl 23 – saistībā ar noteikta vecuma vai darba stāža sasniegšanu” (Rus.Lsm.lv, 2020). Šādu situāciju daļēji var izskaidrot ar darba samaksas lielāku reģionālo variāciju nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana” salīdzinājumā ar vidējās darba samaksas reģionālo variāciju Latvijas ekonomikā kopumā. Līdz ar to tradicionāli zemākā darba samaksa, piemēram, Latgales reģionā var tikt uztverta daudz negatīvāk konkrēti valsts aizsardzības jomā, jo tieši

Latvijas VRS teritoriālās pārvaldes Latgales reģionā skar ārkārtējā situācija pierobežās un paaugstināta spriedze un noslodze robežsargu darbā.

3.4. tabula

**Strādājošo mēneša vidējās bruto darba samaksas reģionālā variācija Latvijas ekonomikā un nozarē “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”, 2021.g.**

N.p.k.	Variācijas rādītāji*	Latvijas ekonomika kopumā	Nozare “Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana”
1.	Aritmētiskais vidējais	1123	1162
2.	Variācijas amplitūda	538	666
3.	Vidējā lineārā novirze	137	184
4.	Dispersija	174023	287666
5.	Standartnovirze	417	536
6.	Variācijas koeficients	0,37	0,46

\* 1. Aritmētiskais vidējais starp reģionu, kā analīzes objektu, rādītājiem atšķiras no strādājošo mēneša vidējās bruto darba samaksas Latvijas ekonomikā (skat. 2.3. tabulu), kuras aprēķināšanas procesā par objektiem bija strādājošie cilvēki (Rīgas reģionā to ir vairāk, nekā citos reģionos, – līdz ar to radītājs 3.3. tabulā ir lielāks).

2. Variācijas amplitūda ir starpība starp pazīmes lielāko un mazāko vērtību.

3. Vidējā lineārā novirze ir aritmētiskais vidējais noatsevišķu varianšu absolūto noviržu no aritmētiskā vidējā.

4. Dispersija ir atsevišķu varianšu noviržu no aritmētiskā vidējā kvadrātu vidējais lielums.

5. Standartnovirze ir kvadrātsakne no dispersijas un parāda, kā izvietojas vienību galvenā masa attiecībā pret vidējo.

6. Variācijas koeficients ir relatīvās variācijas rādītājs, kurš izsaka variācijas salīdzinošu pakāpi (ja variācijas koeficients nepārsniedz 0,33, tad statistiskā kopa ir viendabīga).

Avots: autora aprēķināts, pamatojoties uz 3.3. tabulas datiem un Krastiņš, Ciemiņa, 2003.

3.4. tabulas dati apliecina to, strādājošo mēneša vidējās bruto darba samaksas reģionālā variācija (starpība starp reģioniem) statistiski ir būtiski lielākā valsts aizsardzības nozarē, nekā Latvijas ekonomikā kopumā, un tas notiek situācijā, kad tieši visvairāk “apdalītajos” reģionos – Latgalē un Vidzemē – atrodas ES ārējā robeža ar vislielāko spriedzi.

Neskatoties uz konstatētajām nepilnībām Latvijas Valsts robežsardzes darba vides ekonomiskajā dimensijā, Latvijas Iekšlietu ministre M. Golubeva atzīmēja, ka “Latvija ir bijusi solidāra un aktīva robežas aizsardzības operācijās citās Eiropas valstīs, līdz ar to krīzes situācijā arī Latvija var rēķināties ar solidaritāti. Eiropas Robežu un krasta apsardzes aģentūras (angļu val.: *European Border and Coast Guard Agency*) *Frontex* pārstāvji jau darbojas Latvijā, un nepieciešamības gadījumā aģentūra ir gatava sniegt arī plašāku atbalstu. Robežu kontrolē mums ir ļoti svarīgi darboties atbilstoši Eiropas Savienības tiesiskajam regulējumam, lai nezaudētu šo ļoti nozīmīgo atbalstu. Valsts robežsardze ir gatava dažādiem notikumu attīstības scenārijiem un sadarbībā ar Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem monitorē situāciju uz mūsu robežām, kā arī regulāri sazinās ar kolēģiem Lietuvā” (Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija, 2021). Savukārt, Latvijas VRS priekšnieka pienākumu izpildītājs pulkvedis I. Ruskulis izklāstīja, ka Latvijas ārējās robežas tehniskais aprīkojums palīdz robežsargiem darbā – gan kontrolēt, gan operatīvi reaģēt uz pārkāpumiem. Pēc viņa teiktā, robeža aprīkota ar kustību sensoriem, videonovērošanas kamerām u.c. (Rus.Lsm.lv, 2020).

Papildus ekspertu-ieredņu vērtējumiem, literatūrā tiek sastopami arī zinātnisko pētījumu rezultāti (Bellanova, Duez, 2016; Bossong, Carrapico, 2016; Jeandeboz, 2016; Martins, Jumbert, 2020) un Eiropas atbildīgo institūciju materiāli (European Parliament, European Council, 2016; European Maritime Security Agency (EMSA), 2016; Frontex, 2019) par ES robežsardzības tehnoloģijām, kā arī robežu drošības problēmām un to tehnoloģiskajiem risinājumiem.

Tā, daži zinātnieki ES robežaizsardzības tehnoloģiju izpētes rezultātā secināja, ka robežu drošības paaugstināšana caur tehnoloģisko ierīču paplašināto izmantošanu, ar ko tiek nodrošināta datu uzraudzības tehniskā puse – platformas, automatizēti vārti, saskaņošanas sistēmas un tā tālāk, – ir kļuvusi saistīta ar politikas veidošanas procesiem robežu drošībā un sekmē masveida datu uzraudzību (Jeandeboz, 2016). ES robežu drošība ar tās sarežģīto cilvēku un datorizēto sistēmu kopumu kļūva par to, ko zinātnes un tehnoloģiju studijās (angļu val.: *Science and Technology Studies, STS*) var saukt par “blīvu sociāli tehnisko vidi” (angļu val.: *dense socio-technical environment*) (Bellanova, Duez, 2016). Autors uzskata, ka šajā ziņā Latvijas VRS darba vides ekonomiskā dimensija pārkrustojas ar tās sociālo un politisko dimensiju.

Zinātniskajos pētījumos īpaša uzmanība tiek pievērsta tam, kādā veidā specializētās aģentūras izvēlas tehnoloģijas, ievieš tās praksē un kādus konkrētus “tehnoloģiskos risinājumus” atbalsta. Piemēram, *Frontex* aģentūra pēta tehnoloģiju pieejamību un to gatavību tikt integrētām robežaizsardzībā. Saskaņā ar informāciju aģentūras tīmekļa vietnē, kurā aprakstīta tās loma tehnoloģiju novērtēšanā, *Frontex* “mērķis ir noteikt tehnoloģiskos risinājumus, kas apmierinātu operatīvās darbības vajadzības, noteikt tehnoloģiju gatavību tikt integrētām un pārbaudītām reālā darbības scenārijā un pēc tam izstrādāt ieteikumus šo tehnoloģisko risinājumu ieviešanai robežaizsardzībā” (*Frontex*, 2019).

Ilustratīvs piemērs robežaizsardzības kā risināmas problēmas formulēšanai ir robežu pastiprināta uzraudzība, ko nodrošina bezpilota lidaparāti. Ar Eiropas Jūrnieceības drošības aģentūras (angļu val.: *European Maritime Security Agency, EMSA*) atklāto bezpilota lidaparātu konkursu tika uzsākts izmēģinājuma projekts, kura mērķis bija operatīvās darbības un tehniskās sinerģijas radīšana starp dažādām krasta apsardzes institūcijām ES līmenī, jo īpaši starp Eiropas Jūrnieceības drošības aģentūru, Eiropas Zivsaimniecības kontroles aģentūru (angļu val.: *European Fisheries Control Agency, EFCA*) un *Frontex* (European Maritime Security Agency (EMSA), 2016). Ideja par pastiprinātu integrāciju tika turpināta sadarbībā starp ES aģentūrām ar robežu pārvaldības portfeli Eiropas Parlamenta un Eiropas Padomes Regulā 2016/1624, kas noteica principus tam, kas tika apzīmēts kā “Eiropas robežas integrētā vadība” (European Parliament, European Council, 2016). Viens no vienpadsmit komponentiem Eiropas robežas integrētajā vadībā ir “jaunāko tehnoloģiju, tostarp liela mēroga informācijas sistēmu, izmantošana” (European Parliament, European Council, 2016).

**Latvijas VRS darba vides sociālā dimensija.** Šo dimensiju veido Latvijas VRS cilvēkresursi, darbinieku veselība un drošība, profesionālā attīstība. Tās izpētei tiek izmantoti tādi informācijas avoti, kā Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, statistiskie dati, kas tiek analizēti ar statistiskās analīzes metodi, kā arī aprakstošās analīzes, ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīzes metodi.

Latvijas VRS darba vides sociālās dimensijas centrā ir cilvēkresursi un to kvantitātes un kvalitātes rādītāji. 3.5. tabulā tiek apkopoti daži Latvijas VRS cilvēkresursu rādītāji pēdējo piecu gadu dinamikā.

Latvijas VRS ikgadēju publisko pārskatu datu analīzes rezultāti ļauj secināt, ka tās cilvēkresursu galveno kvantitatīvo izaicinājumu veido to nepietiekamība – uz doto brīdi cilvēkresursu deficīts Latvijas VRS kopumā veido 12-13% (Latvijas Sabiedriskie mediji, 2022), un šī cilvēkresursu zaudēšanas tendence sākas 2018. gadā (skat. 3.5. tabulu). Rezultātā Latvijas VRS vidējais personāla skaits piecu analizējamo gadu garumā samazinājies par 129 cilvēkiem, un tas viss attiecas tieši uz robežsargiem (virsniekiem un instruktoriem), jo Latvijas VRS civildarbinieku skaits pa šo periodu pat palielinājies par 6 cilvēkiem (skat. 3.5. tabulu).

**Cilvēkresursu raksturojums Latvijas VRS,  
absolūtajos skaitļos un procentos, 2017.g.–2021.g.**

Rādītāji	2017. gads	2018. gads	2019. gads	2020. gads	2021. gads
<b>Vidējais amata vietu skaits</b>					
Amatpersonas (instruktori un virsnieki)	2357	2340	2343	2343	2341
Darbinieki	354	358	355	355	357
Kopā	2711	2698	2698	2698	2698
<b>Vidējais personāla skaits</b>					
Amatpersonas (instruktori un virsnieki)	2269	2241	2189	2126	2134
Darbinieki	326	331	335	333	332
Kopā	2595	2572	2524	2459	2466
<b>Personāla sadalījums atbilstoši izglītības līmenim</b>					
Augstākā	1073 (41,4%)	1060 (40,6%)	1087 (43,8%)	1076 (43,6%)	1065 (43,5%)
Vidējā	1516 (58,6%)	1488 (58,4%)	1396 (56,2%)	1395 (56,4%)	1381 (56,5%)
Kopā	2589 (100%)	2548 (100%)	2483 (100%)	4371 (100%)	2446 (100%)
<b>Personāla sadalījums atbilstoši dzimumam</b>					
Sievietes	1023 (39,5%)	1021 (40,1%)	1024 (41,2%)	1065 (43,1%)	1074 (43,9%)
Vīrieši	1566 (60,5%)	1527 (59,9%)	1459 (58,8%)	1406 (56,9%)	1372 (56,1%)
Kopā	2589 (100%)	2548 (100%)	2483 (100%)	2483 (100%)	2446 (100%)
<b>Personāla sadalījums vecuma grupās</b>					
Līdz 19	47 (1,8%)	39 (1,4%)	22 (0,9%)	1 (0,0%)	35 (1,4%)
20–29	772 (29,8%)	720 (28,3%)	692 (27,9%)	652 (26,4%)	683 (27,9%)
30–39	811 (31,3%)	822 (32,3%)	801 (32,3%)	790 (32,0%)	773 (31,6%)
40–49	766 (29,6%)	752 (29,5%)	719 (29,0%)	712 (28,8%)	697 (28,5%)
50–59	164 (6,4%)	180 (7,1%)	196 (7,9%)	240 (9,7%)	185 (7,6%)
60 un vairāk	29 (1,1%)	35 (1,4%)	53 (2,0%)	76 (3,1%)	73 (3,0%)
Kopā	2589 (100%)	2548 (100%)	2483 (100%)	2471 (100%)	2446 (100%)
<b>Atvaļināti / atbrīvoti no dienesta / darba</b>					
Amatpersonas	153	140	213	187	160
Darbinieki	40	39	41	40	48
Kopā	193	179	254	227	208
<b>Pieņemti dienestā / darbā</b>					
Amatpersonas	138	106	137	180	141
Darbinieki	62	33	42	42	43
Kopā	200	139	179	222	184
Cilvēkresursu saldo	+7	-40	-75	-5	-24

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz datiem no Latvijas Valsts robežsardze, 2021a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e.

Latvijas VRS personāla (te robežsargi un civildarbinieki tiek apskatīti kopā) izglītības līmeņa ziņā tiek novērots, ka personāla ar augstāko izglītību īpatsvars, palielinoties par 3% 2019. gadā (skat. 3.5. tabulu), paliek nemainīgs pēdējo analizējamo trīs gadu garumā. Latvijas VRS personāla dzimuma ziņā tiek novērota sieviešu īpatsvara nelielas, bet nepārtrauktās palielināšanas tendence: 39,5% 2017. gadā, 40,1% 2018. gadā, 41,2% 2019. gadā, 43,1%

2020. gadā un 43,9% 2021. gadā (skat. 3.5. tabulu) – kopējais sieviešu īpatsvara pieaugums par pieciem gadiem veido 4,4%.

Latvijas VRS personāla vecumstruktūras ziņā var novērot darbinieku pakāpeniskās novecošanas tendenci: personāla īpatsvars 20–29 gadu vecumā piecu analizējamo gadu garumā samazinājies par 1,9%, savukārt personāla īpatsvars 50–59 gadu vecumā piecu analizējamo gadu garumā palielinājies par 1,2%, bet personāla īpatsvars 60 gadu vecumā un vairāk – par 1,9% (skat. 3.5. tabulu).

Tātad, cilvēkresursu kvalitātes ziņā pozitīvā tendence ir Latvijas VRS personāla ar augstāko izglītību īpatsvara uzturēšana pietiekoši augstā līmenī – vairāk par 40%, bet izaicinošās tendences (ko grūti novērtēt viennozīmīgi mūsdienu cilvēkresursu vadības konceptuālā ietvara kontekstā<sup>12</sup>) ir VRS personāla novecošana un sieviešu īpatsvara palielināšanās robežsargu vidū.

Zinātnisko publikāciju satura analīze ļauj novērot, ka robežsardzes darba vides sociālā dimensija aptver ne tikai cilvēkresursus, bet arī izmantojamo tehnoloģiju sociālo un socioloģisko aspektu. Tā, M. Džumbertes (*M. Jumbert*) un R. Černatoni (*R. Cernatoni*) pētījumos tiek uzsvērta dronu tehnoloģiju sociālās dimensijas loma kā galvenā ES robežu krīzes vadībā (Jumbert, 2016; Cernatoni, 2018). Vairāku ES atbalstītu bezpilota lidaparātu projektu rūpīgāka izpēte atklāj pragmatisku un nozares virzītu pieeju robežu drošībai, uzsverot iekšējās un ārējās drošības homogenizāciju un nenovēršamo Eiropas robežu “dronizāciju” (Cernatoni, 2018), kas, autoraprāt, neviennozīmīgi ietekmē arī VRS cilvēkresursus, veidojot jaunus izaicinājumus Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai.

Interesants zinātniskais pētījums skar valodas lietošanu saistībā ar ES robežu uzraudzības sociāli tehnisko vidi (Martins, Jumbert, 2020). Diskurss par bezpilota lidaparātiem ES robežu uzraudzības kontekstā caurvij oficiālos dokumentus, nozares prezentācijas un plašāku “robežu risinājumu ekosistēmu” (angļu val.: *border solution ecosystem*), ko bieži sauc par robežu uzraudzības sociāli tehnisko vidi. B. Martinss (*B. Martins*) un M. Džumberts uzskata, ka te valodai un retorikai ir galvenā nozīme ideju veidošanā par robežu uzraudzības vajadzībām, problēmām un risinājumiem. Kad daži uzņēmumi prezentē savu dronu portfeli, viņi atsaucas uz to, ka dažiem bezpilota lidaparātiem ir “kaujās pārbaudīts zīmols” (angļu val.: *combat proven-label*), kas tiek saprasts kā kaut kas līdzīgs kvalitātes zīmogam. Tomēr interesanti, ka šī atsauce uz militāro jomu ir līdzsvarota ar augsti eifēmisku izteicienu kopumu, kas ietver dronu raksturojumu “putnu” terminos (piemēram, bezpilota lidaparātu grupa tiek apzīmēta kā “dronu bars”), kas humanizē tehnoloģiju. Sociāli nozīmīgi ir tas, ka šie izteicieni bieži vien pastāv līdzās retorikai un valodai, kas dehumanizē, piemēram, migrantus: lai apzīmētu personas, kuras jāuzrauga ar dronu, izmanto tādus izteicienus kā “intereses objekts” un “iebrucējs” (Martins, Jumbert, 2020).

**Latvijas VRS darba vides ekoloģiskā dimensija.** Šo dimensiju veido Latvijas VRS tehniskās infrastruktūras ietekme uz apkārtējo vidi. Tās izpētei tiek izmantoti tādi informācijas avoti, kā Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, kas tiek analizēti ar aprakstošās analīzes, kā arī ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīzes metodi.

Lai pārliecinātos, ka Latvijas VRS darbība potenciāli ietekmē apkārtējo vidi, nākamajā tabulā tiek apkopotās Latvijas VRS galvenās aktivitātes, kas ir noteiktās tās darbības stratēģijās.

---

<sup>12</sup> Mūsdienās izvirzot priekšplānā koncepciju par sabiedrības aktīvu un veselīgu novecošanos, tiek politiski īstenoti tādi principi kā neatkarība, līdzdalība, pašapliecināšanās un cieņa. 2012. gadu izsludināja par Eiropas aktīvas novecošanas gadu (Nacionālā enciklopēdija, 2022). Kas attiecas uz strādājošo dzimumstruktūru, vairākos politiskajos dokumentos tiek deklarēts, ka sievietes joprojām ir nepietiekami pārstāvētas darba tirgū (European Commission (EC), 2022).

**Latvijas VRS darbības stratēģijās noteiktās galvenās aktivitātes,  
kuras var ietekmēt apkārtējo vidi**

Atbilstoši Stratēģijai 2017.g.–2019.g., VRS:	Atbilstoši Stratēģijai 2020.g.–2022.g., VRS:
- uzturējusi un attīstījusi valsts robežas apsardzības sistēmu, atbilstoši Eiropas Savienības ārējām robežām izvirzītajām prasībām	
- paaugstinājusi robežpārbaužu efektivitāti, izmantojot modernus robežpārbaužu tehniskos risinājumus, balstītus uz biometrisko datu apstrādi	- realizējusi pasākumus Valsts robežsardzes videonovērošanas sistēmu un tehniskos līdzekļu atjaunošanai un pilnveidošanai
- turpinājusi sakārtot Latvijas Republikas valsts ārējās robežas joslas infrastruktūru	- turpinājusi Latvijas-Krievijas un Latvijas-Baltkrievijas valsts robežas iekārtošanas procesu savas kompetences ietvaros
- paaugstinājusi Austrumu robežas un jūras robežas robežuzraudzības efektivitāti, kompleksi izmantojot sistēmiski sasaistītas modernas klātbūtnes atklāšanas tehniskās iekārtas, videonovērošanas iekārtas un valsts robežas inženiertehniskā iekārtojuma elementus	-

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas Valsts robežsardze, 2021a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e.

Kā redzams no 3.6. tabulā apkopotas informācijas, iepriekšējā sadaļā (par sociālo dimensiju) minētā ES robežu tehnoloģizācija izpaužas arī Latvijas VRS galvenajās aktivitātēs, kas ir noteiktās tās darbības stratēģijās. Jo īpaši apkārtējo vidi var ietekmēt (arī pozitīvajā ziņā – monitorējot to) Austrumu robežas un jūras robežas robežuzraudzības aktivitātes, kurās kompleksi tiek izmantotās sistēmiski sasaistītas modernas klātbūtnes atklāšanas tehniskās iekārtas, videonovērošanas iekārtas un valsts robežas inženiertehniskā iekārtojuma elementi. Izmantojot t.s. Attālināti vadītas gaisa sistēmas (angļu val.: *Remotely Piloted Aerial Systems, RPAS*), Eiropas Jūrniecības drošības aģentūra paziņoja par jauno ES robežu “dronizācijas” iniciatīvu, kas balstās uz jau spēkā esošajiem līgumiem jūras piesārņojuma (naftas noplūdes) noteikšanai un kuģu gāzu emisiju monitoringam. Izmantojot ES dalībvalstīm un aģentūrām pieejamo Attālināti vadīto gaisa sistēmu portfeli, var atbalstīt plašu krasta apsardzes funkciju klāstu, tostarp vides aizsardzību, kuģošanas drošību, zivsaimniecības kontroli, robežkontroli, tiesībaizsardzību un muitas kontroli (European Maritime Security Agency (EMSA), 2017).

ES robežu “dronizāciju” sekmē arī citu dienestu darbība – piemēram, Latvijas Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienesta (VUGD) pārrobežu sadarbības projekti. Tā, VUGD kopā ar Klaipēdas apriņķa ugunsdzēsības un glābšanas pārvaldi organizēja praktiskās mācības par bezpilota gaisa kuģu (dronu) izmantošanu *Interreg V-A* Latvijas-Lietuvas pārrobežu sadarbības programmas 2014.g.–2020.g. projektā “Jauno tehnoloģiju ieviešana pierobežas ārkārtas situāciju apkarošanā” (*EMERG\_Tech, LLI-276*). Praktiskām mācībām bija pārrobežu efekts, jo tās paralēli notika gan Zemgales reģionā, gan Klaipēdas apriņķī pēc vienota scenārija (Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests (VUGD), 2020).

Zinātniskajā un sabiedriskajā telpā notiek aktīva diskusija par “dronizācijas” ietekmi uz apkārtējo vidi, ieskaitot pašu cilvēku, dzīvniekus u.tml. Kā parasti, ir gan dronu izmantošanas ekoloģiskās lietderības aizstājēji, gan arī pretinieki. Nākamajā tabulā autors apkopoja argumentus “par” un “pret” dronu izmantošanu.



**Dronu izmantošanas ekoloģiskā lietderība: argumenti “par” un “pret”**

“Dronu izmantošana ir ekoloģiski lietderīga”	“Dronu izmantošana ir bīstama apkārtējai videi”
Droni var būt noderīgi apkārtējās vides izpētei. Piemēram, tos var izmantot dabas novērošanai, savvaļas dzīvnieku populāciju un aktivitāšu uzraudzībai, gaisa kvalitātes informācijas vākšanai vai aerofotografēšanai grūti sasniedzamās vietās (Taylor-Smith, 2018)	Droni var nopietni ietekmēt savvaļas dzīvniekus. Piemēram, bezpilota lidaparāta avārijas nosēšanās dēļ <i>Bolsa Chica</i> ekoloģiskā rezervāta purvā Kalifornijā aizlidoja 3000 ligzdojošo zīriņu, atstājot aptuveni 2000 olu un tādējādi iznīcinot veselu nākamā zīriņu paaudzi (Wigglesworth, 2021)
Droniem ir par 84% zemāka siltumnīcefekta gāzu emisija nekā transportlīdzekļiem ar dīzeļdegvielu; droni arī patērē par 94% mazāk enerģijas nekā transportlīdzekļi ar dīzeļdegvielu (Kreier, 2022)	Trokšņa piesārņojums, kas var radīt diskomfortu un nopietnākas sekas cilvēka veselībai (Nentwich, Horváth, 2018)

Avots: autora izveidota tabula, pamatojoties uz tajā minēto publikāciju satura analīzi.

Kā redzams no 3.7. tabulā apkopotajiem argumentiem “par” un “pret” dronu izmantošanu, šai tehnoloģijai (kā arī visām pārējām robežsardzē izmantojamām tehnoloģijām) ir gan plusi, gan arī mīnusi tieši ekoloģiskajā ziņā. Bet galvenais, autoraprāt, kas ir saistīts ar cilvēka ekoloģiju un robežsargu profesionālo attīstību, ir izaicinājums efektīvi strādāt ar šo un citām jaunajām tehnoloģijām, ko aktīvi ievieš Latvijas VRS un strādāt tā, lai minimizētu ekoloģiskus riskus gan apkārtējai videi, gan pašu robežsargu psiholoģiskajai labsajūtai. Autors uzskata, ka robežsardzes tehnoloģizācijas ekoloģiskajai dimensijai gandrīz nav pievērsta Latvijas VRS vadības uzmanība – vismaz tās publiskajos pārskatos nav par to nekādas informācijas.

**Latvijas VRS darba vides kultūras dimensija.** Šo dimensiju veido Latvijas VRS organizācijas kultūra, darbinieku uzskati un vērtības. Tās izpētei tiek izmantoti tādi informācijas avoti, kā ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, kā arī Latvijas VRS darbinieku socioloģiskās aptaujas dati, kas tiek analizēti ar sociētālās kultūras novērtēšanas metodi, izmantojot G. Hofstedes Vērtību moduļi (aptaujas anketu) *VSM 2013*, un salīdzināšanas metodi (salīdzinot Latvijas VRS darba vides kultūras dimensiju ar Latvijas sociētālo kultūru kopumā).

Latvijas VRS darba vides kultūras dimensiju netieši (jo tas nebija viņa pētījuma mērķis) raksturo A. Indriksons savā promocijas darbā “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā”, kas ir aizstāvēts 2017. gadā Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmijā pedagoģijas zinātnes nozares militārās pedagoģijas apakšnozarē (Indriksons, 2017). Kā jau tika minēts Ievadā, A. Indriksona pētījumā tiek uzsvērtā darba attiecību stingrās hierarhijas objektivitātē valsts robežsardzes dienestā, kas nosaka šīs jomas specifiku, atšķirībā no citām nodarbinātības jomām. Šī objektīvi pastāvošā attiecību hierarhija (un zināmā mērā pat autoritārisms) valsts robežsardzes dienestā izpaužas, piemēram, nepieciešamībā dienējošam instruktoram saņemt vadības nosūtījumu, lai iestātos Valsts robežsardzes koledžā. Līdz ar to, uzsākot Latvijas VRS darba vides kultūras dimensijas izpēti, var sagaidīt tās [Latvijas VRS darba vides] kultūras specifiku, kas atšķir darba vidi robežsardzē no darba vides nosacīti “tradicionālajās” (piemēram, lauksaimniecība) un arī “inovatīvajās” (piemēram, IT nozare) ekonomikas nozarēs – kaut gan, kā tika noteikts Latvijas VRS darba vides iepriekšējās analīzes gaitā, pēdējos gados to [Latvijas VRS darba vidi] arī raksturo ļoti aktīva digitalizācija un tehnoloģizācija.

Lai zinātniski pamatoti parādītu Latvijas VRS darba vides kultūras dimensijas atšķirības no Latvijas darba kultūras kopumā, autors analizē Latvijā veiktos pētījumus, kuros tiek analizētas kultūras vērtības Latvijas sabiedrībā. Daži Latvijas jaunie pētnieki (skat., piemēram, Dubska, 2006; Kalniņa, 2017, 2019) sociētālās kultūras izpētei izmantojuši pasaulē plaši izplatīto

G. Hofstede's pieeju, kas ietver sekojošās kultūras dimensijas, ar kurām novērtē ar darbu saistītās vērtības (angļu val.: *work-related values*, Hofstede, 1980) cilvēku kopās<sup>13</sup>:

- 1) varas attālums (angļu val.: *Power Distance Index, PDI*) – šī dimensija izsaka pakāpi, kādā ierindas sabiedrības locekļi pieņem nevienmērīgo varas sadalījumu. Varas attālums ir definēts kā pakāpe, kādā mazāk ietekmīgie iestāžu un organizāciju locekļi valstī sagaida un pieņem, ka vara tiek sadalīta nevienlīdzīgi. Sabiedrībās, kurās ir ievērojams varas attālums, cilvēki pieņem hierarhisku kārtību, kurā katram ir sava vieta un nav nepieciešams papildu pamatojums šai kārtībai. Sabiedrībās ar nelielu varas attālumu cilvēki tiecas pēc vienmērīgas varas sadales un pieprasa varas iestādēm attaisnot nevienlīdzību varas sadalījumā;
- 2) individuālisms pret kolektīvismu (angļu val.: *Individualism versus Collectivism, IDV*) – šīs dimensijas pirmo galējību, ko sauc par individuālismu, var definēt kā priekšroku vāji saistītām sociālajām struktūrām, kurās cilvēkiem ir jā rūpējas tikai par sevi un savu kodolģimeni. Tā pretstats, kolektīvisms, ir priekšroka cieši saistītām sociālajām struktūrām sabiedrībā, kurā cilvēki var sagaidīt, ka viņu radnieki vai noteiktas grupas locekļi par viņiem parūpēsies apmaiņā pret pilnīgu lojalitāti. Sabiedrības pozīcija šajā dimensijā izpaužas tajā, vai cilvēku pašsajūta tiek definēta ar vārdiem “es” (izteiktā individuālisma gadījumā) vai “mēs” (izteiktā kolektīvisma gadījumā);
- 3) vīrišķība pret sievišķību<sup>14</sup> (angļu val.: *masculinity*) (*Masculinity versus Femininity, MAS*) – šīs dimensijas “vīrišķā” puse atspoguļo sabiedrības tieksmi pēc sasniegumiem, varonības, pašpārliecinātības un materiālai atlīdzībai par panākumiem. Šāda sabiedrība kopumā ir konkurētspējīgāka. Tās pretstats, “sievišķā” sabiedrība, atbalsta sadarbību, pieticību, rūpes par vājajiem un cilvēku attiecību kvalitāti. Šāda sabiedrība kopumā ir vienprātīgāka. Uzņēmējdarbības kontekstā vīrišķība pret sievišķību dažreiz tiek saukta arī par cieto pret mīksto kultūru;
- 4) izvairīšanās no nenoteiktības (angļu val.: *Uncertainty Avoidance Index, UAI*) – šī kultūras dimensija pauž diskomforta pakāpi, ko sabiedrības locekļi izjūt nenoteiktības un neskaidrības situācijās. Šeit galvenais jautājums ir, kā sabiedrība izturas pret faktu, ka nākotni nekad nevar zināt: vai mums jācenšas kontrolēt nākotni vai vienkārši jāļauj tai notikt? Sabiedrības, kurās ir augsts nenoteiktības izvairīšanās līmenis, mēdz ievērot stingrus uzvedības un vērtību kodus un neiecietīgas pret neparastu uzvedību un idejām. Savukārt sabiedrības ar zemu izvairīšanās no nenoteiktības līmeni ir tolerantākas pret nenoteiktību un ārkārtēju situāciju, un konkrētas situācijas vajadzības tiek nostādītas augstāk par principiem;
- 5) ilgtermiņa pret īstermiņa orientācija (angļu val.: *Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation, LTO*) – šī dimensija balstās uz to, ka katra sabiedrība saglabā noteiktas saites ar savu pagātņi, saskaroties ar tagadnes un nākotnes izaicinājumiem. Sabiedrības dažādos veidos liek akcentus saistībā ar šīm divām eksistenciālajām dimensijām. Piemēram, sabiedrības ar zemu punktu skaitu šajā parametrā, t.i. orientētas uz īsu laiku (uz priekšu), labprātāk pieturas pie senām tradīcijām un normām, aizdomīgas par pārmaiņām. Savukārt uz ilgu laiku orientētās sabiedrības izmanto pragmatiskāku pieeju: veicina tauptību un cenšas modernizēt izglītību, lai sagatavotos nākotnei. Akadēmiskajā vidē šī kultūras dimensija dažkārt tiek definēta arī kā “elastība-monumentālisms”, kur elastīgums atbilst ilgtermiņa orientācijai, bet monumentālisms – īstermiņa orientācijai;

<sup>13</sup> Kaut gan pats G. Hofstede ar savām kultūras dimensijām novērtēja un salīdzināja vienīgi nacionālo kultūru / kultūru valstu mērogā (Hofstede, 1980, 2001), mūsdienās ir pietiekoši daudz pētījumu (pasaulē un arī Latvijā), kur ar viņa metodoloģiju un instrumentāriju novērtē un salīdzina sociāli profesionālo un demogrāfisko grupu kultūru vienas valsts ietvaros (skat., piemēram, de Mooij, Beniflah, 2016; Kalniņa, 2017, 2019).

<sup>14</sup> Šī dimensija pavisam neskar vīriešu un sieviešu sociālās lomas. Nosaukums “vīrišķība pret sievišķību” cēlies no tā, ka tradicionāli tiek uzskatīts, ka tieksme pēc sasniegumiem un sacensības ir “vīrišķīgs” uzvedības veids sabiedrībā, bet rūpes par savu tuvāko un tieksme pēc harmonijas ir “sievišķīgs” uzvedības tips. Lai izvairītos no neskaidrībām, V. Komarova (*В. Комарова*) un M. Kolesničenko (*М. Колесниченко*) ierosina šo kultūras dimensiju saukt par “konkurenci pret aprūpi” (Комарова, Колесниченко, 2020).

- 6) ļaušanās pret atturību (angļu val.: *Indulgence versus Restraint, IVR*) – sabiedrība ar augstu izdabāšanas (ļaušanos) līmeni ļauj apmierināt cilvēka vēlmes un vajadzības, kas saistītas ar dzīves baudīšanu un jautrību. Savukārt sabiedrības ar augstu atturības līmeni ierobežo vēlmju un vajadzību apmierināšanu un regulē tās ar stingrām sociālajām normām.

Novērtējot Latvijas sabiedrību pēc augstāk definētajām G. Hofstedes kultūras dimensijām, Latvijas pētnieki arī ieguva rezultātus, kas atbilst paša G. Hofstedes datiem (Hofstede, 2022a). Piemēram, O. Dubska savā maģistra darba “Gerta Hofstedes kultūras dimensiju rādītāji Latvijā” ietvaros veica 229 maģistrantu aptauju ekonomikas, psiholoģijas un biznesa vadības fakultātēs 10 Latvijas augstskolās, izmantojot G. Hofstedes izstrādāto Vērtību moduļi (aptaujas anketu) *VSM 94* (Hofstede, 1994).<sup>15</sup> Pētījuma rezultāti parādīja relatīvi zemu “varas attāluma” dimensijas rādītāja lielumu, kā arī individuālisma un “sievišķības” dominēšanu Latvijas sabiedrībā. “Izvairīšanās no nenoteiktības” dimensijas rādītājs ir relatīvi augsts<sup>16</sup> (Dubska, 2006).

Pats G. Hofstede savā ar nacionālo kultūru saistītajā Internet-resursā (Hofstede, 2022b) sekojoši apraksta Latvijas sociētālo kultūru:

- 1) ar relatīvi mazu baļļu skaitu varas attāluma dimensijā (44 balles<sup>17</sup> pēc skalas no 0 līdz 100) Latvijas iedzīvotājiem ir tendence dot priekšroku varas vienlīdzībai un lēmumu pieņemšanas decentralizācijai. Kontrole un formālā uzraudzība parasti nepatīk jaunākai paaudzei, kas dod priekšroku komandas darbam un atvērtam vadības stilam. Taču, līdzīgi kā pārējās Baltijas valstīs, vecākās paaudzes, kas piedzīvojusi Krievijas dominanci padomju laikos, ir jūtama lojalitāte un cieņa pret autoritāti un statusu. Svarīgi atzīmēt, ka Latvija vēl “komunistiskajā laikmetā” izrādīja priekšroku komandas darbam, kur darba vienības bieži tikās, lai apspriestu idejas un veidotu plānus. Skepse pret varas turētājiem ir saistīta ar to, ka šīs idejas un plāni reti tika īstenoti. Jāņem vērā, ka individuālisma augstais rādītājs (skatiet tālāk) vēl jo vairāk akcentē nepatiku pret to, ka tiek kontrolēts un pateikts, kā rīkoties;
- 2) Latvija ir individuālistiska valsts ar relatīvi lielu baļļu skaitu individuālisma labā (70 balles<sup>18</sup>), un ir svarīgi atcerēties, ka Latvija arī padomju okupācijas laikā palika individuālistiska. Kodolģimenes ideāls vienmēr ir bijis spēcīgs, un tuvi ģimenes locekļi parasti regulāri sazinās, vienlaikus respektējot viens otra telpu. Bērni jau agrā vecumā tiek mācīti uzņemties atbildību par savu rīcību un tiek uzskatīti par jauniem pieaugušajiem. Kopš neatkarības atgūšanas 1990. gadā valstī ir pieaudzis individuālisms, kas saistīts ar nacionālās bagātības pieaugumu, ko sekmēja relatīvi mazāka atkarība no tradicionālās lauksaimniecības, modernākas tehnoloģijas, lielāka urbanizācijas pakāpe, lielāka sociālā mobilitāte, labāka izglītības sistēma un lielāka vidējā klasē. Mūsdienās jaunā darbinieku paaudze vairāk koncentrējas uz savu, nevis grupu sniegumu. Lai gan ir vilcināšanās atvērties un izteikt savas domas, Latvijas iedzīvotāji parasti runā atklāti, bez pārspīlējumiem; tas arī atspoguļo individuālismu. Viņi ir iecietīgi, jo viņiem pārāk nerūp tas, ko dara citi cilvēki, kamēr tas viņus nekaitina; tas, ko jūs darāt un kā dzīvojat savu dzīvi, ir jūsu personīga lieta;
- 3) Latvijai kā “sievišķīgai” valstij ar 9 ballēm<sup>19</sup> ir tendence justies neveikli, dodot un saņemot uzslavas, argumentējot, ka varēja labāk vai tiešām nav sasniegušas neko ievērības cienīgu. Latvijas iedzīvotāji ir pieticīgi un parasti sazinās ar maigu un diplomātisku balsi, lai nevienu neaizvainotu. Konflikti viņiem parasti ir draudīgi, jo apdraud ikviena labklājību, kas

<sup>15</sup> G. Hofstedes Vērtību moduļiem *VSM* ir dažas versijas, jo pie tā kvalitātes novērtēšanas un uzlabošanas pastāvīgi strādāja (un arī turpina strādāt pēc G. Hofstedes miršanas 2020. gadā) gan pats G. Hofstede (skat., piemēram, Hofstede et al., 2008), gan arī citi pētnieki visā pasaulē (skat., piemēram, Kruger, Roodt, 2003; Gerlach, Eriksson, 2021). Šajā promocijas darbā tiek izmantota pēdējā *VSM* versija (Hofstede, 2013a).

<sup>16</sup> O. Dubska sava pētījuma ietvaros analizēja tikai pirmās četras G. Hofstedes kultūras dimensijas, kas tika izstrādātās viņa pirmajā pētījumā un veidoja viņa pieejas pamatu (Hofstede, 1980).

<sup>17</sup> Salīdzinājumam: ASV ir 40 balles, Krievijai – 93, Ukrainai – 92 (Hofstede, 2022b).

<sup>18</sup> Salīdzinājumam: ASV ir 91 balle, Krievijai – 39, Ukrainai – 23 (Hofstede, 2022b).

<sup>19</sup> Salīdzinājumam: ASV ir 62 balles, Krievijai – 36, Ukrainai – 25 (Hofstede, 2022b).

arī liecina par “sievišķīgo” kultūru. Lai gan tiek uzskatīts, ka Latvijas iedzīvotājiem ir samērā atturīga kultūra, viņi ir iecietīgi pret citu nāciju kultūrām. Daļēji tas ir saistīts ar viņu ilgo pieredzi, sajaucoties ar citām tautībām;

- 4) Latvija ar 63 ballēm<sup>20</sup> izvairīšanas no nenoteiktības dimensijā tiecas izvairīties no nenoteiktības. Sabiedrības, kurās ir izvairīšanas no nenoteiktības relatīvi augsts līmenis, saglabā stingrus uzskatus un uzvedības kodeksus un neiecietīgas pret neparastu uzvedību un idejām. Šajās kultūrās pastāv emocionāla vajadzība pēc noteikumiem (pat ja šķiet, ka noteikumi nekad nedarbojas), laiks ir nauda, cilvēkiem ir iekšēja vēlme būt aizņemtiem un smagi strādāt, precizitāte un punktualitāte ir norma, cilvēki var pretoties jauninājumiem un drošība ir svarīgs individuālās motivācijas elements;
- 5) Latvijas relatīvi augsts vērtējums ilgtermiņa orientācijā (69 balles<sup>21</sup>) norāda, ka tās kultūra ir pragmatiska. Sabiedrībās ar pragmatisku ievirzi cilvēki uzskata, ka patiesība ir ļoti atkarīga no situācijas, konteksta un laika. Viņi parāda spēju viegli pielāgot tradīcijas mainīgajiem apstākļiem, spēcīgu tieksmi uzkrāt un investēt, taupību un neatlaidību rezultātu saņemšanā;
- 6) ar ļoti zemu baļļu skaitu ļaušanās dimensijā (13 balles<sup>22</sup>) ir redzams, ka Latvijas sociālā kultūra ir nepārprotami atturīga. Sabiedrībās ar zemu punktu skaitu šajā dimensijā ir tendence uz pesimismu. Tāpat, atšķirībā no sabiedrībām ar augstu baļļu skaitu ļaušanās dimensijā, atturīgās sabiedrības neliek lielu uzsvāru uz brīvā laika pavadīšanu un kontrolē savu vēlmju apmierināšanu. Cilvēkiem ar šādu orientāciju ir priekšstats, ka viņu rīcību ierobežo sociālās normas, un viņi uzskata, ka izdabāt sev ir nepareizi.

Latvijas pētniece D. Kalniņa pauž diezgan kritisku viedokli attiecībā pret augstākpiedāvāto Latvijas sociālās kultūras aprakstu, informējot, ka “Hofstede mājas lapā pieejamais kultūras indeksu skaidrojums par Latviju balstās uz vācu zinātnieka M. Hitingera (*M. Huettinger*) 2005. gadā veiktā pētījuma datiem. M. Hitingera pētījumā tika apkopoti dati par 104 respondentiem – latviešu studentiem Latvijas Universitātē, kuri savas dzīves laikā nebija pavadījuši ārpus savas valsts robežām vairāk kā 12 mēnešus. Tādējādi, līdz šim publiskajā telpā pieejamie Hofstede kultūras dimensiju dati par Latviju atspoguļo Latvijas latviešu, vienas augstskolas biznesa vadības programmas pirmo kursu studentu vērtības, nevis visu Latvijas tautu kopumā. Līdzīga situācija ir arī attiecībā uz pieejamiem datiem par citām valstīm. Diemžēl publiskajā telpā nav pieejama informācija par veikto pētījumu metodoloģiju (piemēram, izlases struktūru, pētījuma veikšanas laiku / gadu), kas ir izšķiroši faktori datu salīdzināšanā. Ņemot vērā apstākli, ka G. Hofstede dimensiju pētījumu dati ir iegūti galvenokārt doktorantu veikto darbu ietvaros, var izteikt pieņēmumu, ka ne vienmēr ir tikušas veiktas nacionāli reprezentatīvas (finansiāli ietilpīgas) aptaujas” (Kalniņa, 2017).

Pati D. Kalniņa analizēja Latvijas pieaugušo iedzīvotāju reprezentatīvo izlasi (n = 1005 cilv., 2014. gads) pēc G. Hofstede kultūras dimensijām un ieguva sekojošus rezultātus (Kalniņa, 2017, 2019):

- 1) relatīvi mazs varas attālums (48 balles) – vara tiek dalīta un labi izkliedēta: komandas darbs; izlīdzināta ienākumu sadale; ģimenēs bērnus uzskata līdzvērtīgiem; saziņā tiek ignorēta vecuma starpība, statuss, netiek izrādīta formāla cieņa;
- 2) relatīvi zems individuālisma līmenis (21 balle) – diezgan izteikta kolektīvisma sabiedrība: nepieciešamība identificēties ar kādu mēs-grupu; bērni mācās savu viedokli veidot balstoties uz pārējo mēs-grupas locekļu spriedumiem un vērtībām; informācijas ieguvē priekšroka tiek dota sociālajiem tīkliem; normu pārkāpums izraisa vainas sajūtu; darbavietās bieži vien valda ģimeniskas attiecības; kolektīva neveiksmīgas darba situācijas apspriešana; komunikācija formālās attiecībās ir netieša; personiskās attiecības ir galvenais uzņēmējdarbības veikšanā;

<sup>20</sup> Salīdzinājumam: ASV ir 46 balles, Krievijai – 95, Ukrainai – 95 (Hofstede, 2022b).

<sup>21</sup> Salīdzinājumam: ASV ir 26 balles, Krievijai – 81, Ukrainai – 86 (Hofstede, 2022b).

<sup>22</sup> Salīdzinājumam: ASV ir 68 balles, Krievijai – 20, Ukrainai – 14 (Hofstede, 2022b).

- 3) sabiedrības “sievišķība” (0 balles) – izteikti “sievišķīga” sabiedrība: galvenās rūpes – dzīves kvalitāte un atbalsts vājākajiem / cietējiem; raksturīgi justies neērti sniedzot vai saņemot uzslavas; konflikti parasti ir bīstami visiem; galvenais stimulants – iespēja nodarboties ar to, kas patīk; nav izteiktas dzimumu lomas; ģimene un darbs vienlīdz svarīgi; darbiniekiem svarīgi justies droši; darba tirgū gan sievietes, gan vīrieši var pretendēt uz vienādām pozīcijām; priekšrocības pakalpojumu nozarēs un neliela apjoma “nišas” produktu ražošanā;
- 4) vāja izvairīšanās no nenoteiktības (0 balles) – izteikti zema izvairīšanās no nenoteiktības: zems ārējā nemiera līmenis; nepatika pret formāliem noteikumiem; cilvēki spējīgi strādāt tik, cik pēc tā ir nepieciešamība; neskaidrības un haoss ir nosacījums jaunradei; svarīgi, lai paralēli darbam būtu arī pietiekami daudz laika privātajai dzīvei; liels mazo un individuālo uzņēmēju skaits un darbiniekiem kopumā piemīt lielas ambīcijas; labāki priekšnoteikumi inovāciju izstrādāšanai, sliktāk padodas šo inovāciju ieviešana praksē;
- 5) relatīvi zems vērtējums ilgtermiņa orientācijā (19 balles) – sabiedrība drīzāk normatīva, nevis pragmatiska: cilvēkiem ir raksturīgi censties definēt “absolūto patiesību”; rādītājs pozitīvi korelē ar kolektīvismu; cieņa pret tradīcijām; salīdzinoši neliela vajadzība veidot uzkrājumus nākotnei; koncentrēšanās uz ātriem rezultātiem;
- 6) Latvijas sabiedrību ar 35 ballēm ļaušanās dimensijā nevar definēt kā savas vēlmes izteikti ierobežojošu vai pretēji tam – izteikti atraisītu sabiedrību: drīzāk raksturīga tendence aplāpēt impulsus un kontrolēt vēlmju apmierināšanu; raksturīgs pesimisms un bezpalīdzības izjūta; nepieciešamību pēc ārēji noteiktām normām, uz kurām balstīt savas dzīves organizēšanu; mazāk atceras pozitīvās izjūtas, vairāk tendence gremdēties bēdīgās atmiņās un problēmsituācijās.

Nākamajā tabulā autors apkopoja vērtējumus no trīs pētījumiem (G. Hofstede, O. Dubska un D. Kalniņa), lai noteiktu Latvijas sociālās kultūras “kopējās vietas” un tālāk uz tās fona novērtēt arī Latvijas robežsargu darba kultūru.

3.8. tabula

### Latvijas robežsargu darba kultūras “fona” – Latvijas sociālās kultūras – vērtējumu salīdzināšana

Kultūras dimensijas	G. Hofstede vērtējumi	O. Dubska vērtējumi*	D. Kalniņa vērtējumi
Varas attālums	Relatīvi mazs	Relatīvi mazs	Relatīvi mazs
Individuālisms	Individuālistiska sabiedrība	Individuālista dominēšana	Relatīvi zems individuālista līmenis – diezgan izteikta kolektīvisma sabiedrība
Vīrišķība	“Sievišķīga” sabiedrība	“Sievišķības” dominēšana	Izteikti “sievišķīga” sabiedrība
Izvairīšanās no nenoteiktības	Relatīvi augsta – sabiedrība tiecas izvairīties no nenoteiktības	Relatīvi augsta	Izteikti zema izvairīšanās no nenoteiktības
Ilgtermiņa orientācija	Relatīvi augsts vērtējums ilgtermiņa orientācijā – sabiedrības kultūra ir pragmatiska	-	Relatīvi zems vērtējums ilgtermiņa orientācijā – sabiedrība drīzāk normatīva, nevis pragmatiska
Ļaušanās	Ļoti zems baļļu skaits ļaušanās dimensijā – kultūra ir nepārprotami atturīga	-	Sabiedrību nevar definēt kā savas vēlmes izteikti ierobežojošu vai izteikti atraisītu sabiedrību

\* O. Dubska sava pētījuma ietvaros analizēja tikai pirmās četras G. Hofstede kultūras dimensijas, kas tika izstrādātās viņa pirmajā pētījumā un veidoja viņa pieejas pamatu (Hofstede, 1980).

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Hofstede, 2022b; Dubska, 2006; Kalniņa, 2017, 2019.

Pēc 3.8. tabulā apkopotajiem vērtējumiem var spriest, ka visu analizējamo pētījumu rezultāti viennozīmīgi norāda uz relatīvi zemu varas attālumu Latvijas sociētālajā kultūrā, kas nozīmē, ka Latvijas sabiedrībā vara tiek dalīta un izkliedēta, un tieši tas tiek uztverts par normālu situāciju – varas sadalījums ir kultūras vērtība Latvijas sabiedrībai. Otrā kultūras dimensija, kurā visu pētījumu rezultāti ir vienādi, ir Latvijas sociētālās kultūras “sievšķība”, t.i., nosliece uz harmoniju cilvēku attiecībās, nevis uz konkurenci un panākumiem.

Visās pārējās kultūras dimensijās nav novērota vērtējumu vienotība. Tā, D. Kalniņa savā pētījumā ieguva rezultātus, kas ļauj viņai marķēt Latvijas sabiedrību kā “diezgan izteiktu kolektīvisma sabiedrību” (Kalniņa, 2017, 2019), kaut gan citu pētījumu rezultāti liecina par to, ka Latvija tomēr ir “individuālistiska sabiedrība” (Hofstede, 2022b) ar “individuālisma dominēšanu” (Dubska, 2006). Visdrīzāk, patiesība ir pa vidu un arī pēdējo gadu laikā (konkrēti, 2008.g.–2018.g.), pēc F. Rajevaskas un K. Kūkojas pētījuma rezultātiem, vērtību maiņas procesa ietvaros “nostiprinājās sociāli fokusētās un vājinās uz personu fokusētas vērtības” (Rajevaska, Kūkoja, 2021), kas liecina par kolektīvisma izpausmju palielināšanos jebkuras sabiedrības krīžu periodos, kaut gan savos pamatos sociētālā kultūra ir ļoti inerta parādība un pamatojoties uz 2 no 3 pētījumu rezultātiem, autors tomēr uzskata Latvijas sabiedrību par individuālistisku. Līdzīga situācija ir ar izvairīšanos no nenoteiktības – 2 no 3 pētījumu rezultāti parāda relatīvi lielu Latvijas sabiedrības tieksmi izvairīties no neskaidrām situācijām un nenoteiktības (Hofstede, 2022b, Dubska, 2006), bet D. Kalniņas pētījuma dati liecina par izteikti zemu izvairīšanos no nenoteiktības Latvijas sabiedrībā (Kalniņa, 2017, 2019).

Divās pēdējās kultūras dimensijās (skat. 3.8. tabulu) autora rīcībā ir tikai divu pētījumu rezultāti (Hofstede, 2022b; Kalniņa, 2017, 2019), kuri, jo īpaši attiecībā uz ilgtermiņa-īstermiņa orientāciju (jeb elastīgumu-fundamentālismu), ir samērā pretēji. Relatīva vienprātība te pastāv vienīgi par to, ka Latvijas sabiedrībai nav raksturīga vēlmju apmierināšana un dzīves baudīšana, bet vairāk ir raksturīgs pesimisms.

Griežoties pie F. Rajevaskas un K. Kūkojas pētījuma rezultātiem par Latvijas sabiedrības vērtībām, kas tika veikts, izmantojot nevis G. Hofstedes pieeju, bet Š. Švarca (*Sh. Schwartz*) vērtību teoriju (Schwartz, 2006, 2014), var redzēt lielāku saskaņotību ar G. Hofstedes un O. Dubskas pētījumu rezultātiem. Tā, F. Rajevaska un K. Kūkoja konstatēja, ka “drošības vērtība konsekventi saglabā augstāko prioritāti Latvijas sabiedrībā, pieaugot universālisma un labvēlības vērtību nozīmei. Krīzes atstātas dziļas traumas rezultātā ievērojami kritās tādu vērtību, kā panākums un vara, stimulējoša nozīme sabiedrībā. Mazas atšķirības identifikācijas līmenī attiecībā uz vērtībām, kas saistītas ar paš aizsardzību un izaugsmi liecina, ka neviena no šīm vērtībām vēl nav nostiprinājusi savas pozīcijas Latvijas sabiedrībā” (Rajevaska, Kūkoja, 2021).

Tātad, kopumā Latvijas sociētālā kultūra ir pārsvarā individuālistiska, ar pieprasījumu uz vienlīdzīgu varas sadalījumu<sup>23</sup> un “sievšķīgu” tieksmi pēc harmonijas cilvēku attiecībās (nevis pēc konkurencas, izaugsmes un panākumiem), kā arī ar tieksmi izvairīties no nenoteiktības un dzīvot sev pierasto sociālo normu un rāmju ietvaros. Kā uz šī fona izskatās Latvijas robežsargu kultūras vērtības? Lai atbildētu uz šo jautājumu, autors 2022.g. augustā veica 166 robežsargu (virsnieku un instruktoru) aptauju VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē, izmantojot G. Hofstedes jaunāko Vērtību moduļi (aptaujas anketu) *VSM 2013* (skat. 1. pielikumā). VRS darba kultūras izpētes gaitā autors salīdzināja robežsargu profesionālās un teritoriālās grupas<sup>24</sup> pēc sešām G. Hofstedes kultūras dimensijām. Kultūras dimensiju rādītāju aprēķināšanai tika izmantota Vērtību moduļi (aptaujas anketu) *VSM 2013* lietošanas diensgrāmata un tajā pieejamas aprēķināšanas formulas (Hofstede, 2013b). Iegūtie rezultāti tiek apkopoti un salīdzināti nākamajā tabulā.

<sup>23</sup> Pētījumu rezultāti liecina par to, ka pasaules valstīs varas attālums stipri un apgriezti korelē ar individuālisma līmeni – jo mazāks ir varas attālums, jo lielāks ir individuālisma līmenis sabiedrībā, un otrādi (Комарова, Колесниченко, 2020).

<sup>24</sup> Teritoriālās grupas, t.i., VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldi var salīdzināt, jo tajās aptaujāto robežsargu profesionālā struktūra (virsnieki / instruktori) ir līdzīga (skat. 3.9. tabulu).

**G. Hofstede kultūras dimensiju rādītāju salīdzinājums  
Latvijas robežsargu profesionālajās un teritoriālajās grupās, 2022. gads**

Kultūras dimensijas	Virsnieki, n = 90 cilv.	Instruktori, n = 76 cilv.	Atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība*	Ludzas pārvalde,** n = 82 cilv.	Daugavpils pārvalde,*** n = 84 cilv.	Atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība*
Varas attālums			0,328			
Individuālisms			0,039			
Virišķība			0,114			
Izvairīšanās no nenoteiktības			0,128			
Ilgtermiņa orientācija			0,042			
Ļaušanās			0,756			

\* Atšķirības starp grupām ir statistiski nozīmīgas, ja p-vērtība ir mazāka par 0,05.

\*\* VRS Ludzas pārvaldē aptaujāto sadalījums pēc amatiem – 46 virsnieki (56%), 36 instruktori (44%).

\*\*\* VRS Daugavpils pārvaldē aptaujāto sadalījums pēc amatiem – 44 virsnieki (52%), 40 instruktori (48%).

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz SPSS apstrādātajiem paša veiktās aptaujas datiem.

Vispārīgi raksturojot Latvijas robežsargu ar darbu saistītas vērtības uz Latvijas sociālās kultūras fona, var konstatēt, ka robežsargi, saglabājot visai Latvijas sabiedrībai raksturīgu individuālistisku, tajā pašā laikā demonstrē samērā augstu lojalitāti un cieņu pret autoritāti un statusu, pieņemot nevienlīdzību varas sadalījumā par normu – pie tam, relatīvi augsts varas attāluma rādītājs ir apmēram vienāds gan virsnieku, gan instruktoru vidū, gan Ludzas, gan Daugavpils pārvaldē (skat. 3.9. tabulu). Šie rezultāti iet kopā ar jau minētiem A. Indriksona pētījuma rezultātiem par Latvijas VRS pastāvošo attiecību hierarhiju un pat zināmu autoritārismu (Indriksons, 2017), kas atšķir darba vidi robežsardzē no darba vides citās jomās. Tomēr interesanti, ka neskatoties uz relatīvi augstu varas attāluma rādītāju, Latvijas robežsargi (jo īpaši virsnieki – skat. 3.9. tabulu) joprojām saglabā “individuālistisko garu”.

Vēl viens aspekts, kur robežsargu vērtības ievērojami atšķiras no Latvijas sociālās kultūras kopumā, ir viņu “virišķība”, kas izpaužas tieksmē pēc sasniegumiem, varonības, pašpārliecinātības un materiālai atlīdzībai par panākumiem, un te nav statistiski nozīmīgu atšķirību starp robežsargu profesionālajām un teritoriālajām grupām (skat. 3.9. tabulu).

Robežsargi atšķiras no pārējās Latvijas sabiedrības arī ar relatīvi augstu ļaušanās līmeni, ļaujot sev baudīt dzīvi un samērā brīvi apmierināt savas vēlmes, ne īpaši ierobežojot sevi (interesanti, ka tajā pašā laikā viņi sargā robežas tiešajā vārda nozīmē). Vēl viena robežsargu kultūras īpatnība – neizvairīties no nenoteiktības (iespējams, tas ir saistīts ar to, ka nenoteiktība vienmēr pastāv robežsargu darbā, un viņi jau pierod pie tās), un te arī nav statistiski nozīmīgu atšķirību starp virsniekiem un instruktoriem, Ludzas un Daugavpils pārvaldi (skat. 3.9. tabulu).

Vienīga kultūras dimensija, pēc kuras tiek konstatētas statistiski nozīmīgas atšķirības gan virsnieku un instruktoru, gan arī VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes starpā, ir ilgtermiņa-īstermiņa orientācija jeb elastīgums-monumentālisms. Izradās, ka instruktori kopumā un VRS Daugavpils pārvalde kopumā (tas nozīmē – jo īpaši instruktori VRS Daugavpils pārvaldē) statistiski nozīmīgi atšķiras ar lielāku pragmatismu, biežāk uzskatot, ka patiesība ir ļoti atkarīga no situācijas, konteksta un laika, un vieglāk pielāgojot tradīcijas / normas mainīgajiem apstākļiem, lai tās kalpotu rezultātu sasniegšanai nākotnē.

Līdz ar to var konstatēt, ka robežsargu darba kultūra pietiekami loģiski un paredzami atšķiras no Latvijas sociālās kultūras pašas robežsardzes darbības specifikas dēļ. Šo specifiku var apzīmēt ar A. Indriksona lietoto terminu “hierarhiska vide” (Indriksons, 2017), kas autoraprāt

veido Latvijas VRS darba vides kultūras dimensijas kodolu, kas tiek marķēts ar nozarē parasti lietojamiem terminiem “pavēle”, “reglaments” un “disciplīna”.

Vēl viens darba vides kultūras dimensijas aspekts, ko pietiekoši aktīvi pēta mūsdienu zinātniskajā diskursā arī saistībā ar militarizētajām iestādēm (skat., piemēram, Gallus et al., 2014; Mackenzie, Miller, 2017; Prakapienē, 2022), ir darbinieku starpkultūru kompetence, kas attīstās caur mācībām un pieredzi un nodrošina iespēju sekmīgi darboties sarežģītajā kultūrvidē (Prakapienē, 2022).

Pētot starpkultūru kompetences attīstīšanu Lietuvas Bruņotajos spēkos, D. Prakapienē noskaidroja, ka starpkultūru kompetence izpaužas valodas prasmē, zināšanās par citām kultūrām, spējā sazināties un integrēties citā kultūrā, kā arī spējā ātri pielietot starpkultūru zināšanas reālās dzīves situācijās. Tomēr intervējamās militārpersonas arī norādīja, ka ar to vien nepietiek. Viņas minēja, ka liela nozīme ir arī pieredzei un zināšanām par vispārējiem uzvedības un domāšanas modeļiem noteiktās kritiskās situācijās. Intervējamie atzina, ka Lietuvas Bruņotajiem spēkiem trūkst nepārtrauktas un pastāvīgas attīstības šajā jomā un gatavības nākotnes aktivitātēm starpkultūru vidē. Viņuprāt to nevajadzētu atstāt militārpersonu personiskajai atbildībai, bet būtu jāorganizē institūciju līmenī. To varētu panākt, kombinējot teorētisko un praktisko pieeju, nodrošinot vadlīnijas starpkultūru kompetences attīstīšanai bruņoto spēku stratēģiskās darbības dokumentos, organizējot specializētas apmācības kursus, daloties pieredzē, analizējot apgūto materiālu uz konkrētajiem piemēriem (Prakapienē, 2022).

Autoram neizdevās atrast Latvijā zinātniskos pētījumus par darbinieku starpkultūru kompetenci robežsardzē vai citās militarizētās institūcijās. Pat augstākminētajā A. Indriksona promocijas darbā “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā” starpkultūru kompetence nav minēta (Indriksons, 2017). Par Latvijas robežsargu starpkultūru kompetenci netiek minēts arī Latvijas VRS darbības stratēģijā 2020.g.–2022.g. (Latvijas Valsts robežsardze, 2020) un arī Latvijas VRS publiskajos pārskatos (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e). Autors uzskata, ka tik zema “institucionālā uzmanība” pret robežsargu starpkultūru kompetenci noteikti bremzē Latvijas robežsargu profesionālo attīstību, jo īpaši migrācijas krīzes apstākļos Latvijas-Baltkrievijas robežā, kad no Latvijas robežsargu starpkultūru kompetences lielā mērā ir atkarīga robežsardzes “reaģēšanas spēja” (Latvijas Valsts robežsardze, 2020) uz migrantiem no visdažādām pasaules pusēm.

**Latvijas VRS darba vides politiskā dimensija.** Šo dimensiju veido Latvijas VRS īstenotās politikas iniciatīvas, darbinieku politiskā apmācība un sagatavošana. Tās izpētei tiek izmantoti tādi informācijas avoti, kā Latvijas VRS publiskie pārskati, ekspertu vērtējumi, publikācijas masu medijos un zinātniskajos izdevumos, kas tiek analizēti ar aprakstošās analīzes, kā arī ekspertu vērtējumu un publikāciju satura analīzes metodi.

Uzsākot Latvijas VRS darba vides politiskās dimensijas analīzi, autors analizē tās ikgadējos publiskajos pārskatos atspoguļotās katrā pārskata gadā īstenotās jaunās politikas iniciatīvas. Nākamajā tabulā autors sadalīja šīs iniciatīvas uz divām grupām: tie, kuras tiešām var uzskatīt par politikas iniciatīvām, un tie, kuras grūti uzskatīt par politikas iniciatīvām.



**Latvijas VRS ikgadējos publiskajos pārskatos atspoguļotās  
īstenotās politikas iniciatīvas, 2017.g.–2021.g.**

Pasākumi, kurus var uzskatīt par politikas iniciatīvām	Pasākumi, kurus grūti uzskatīt par politikas iniciatīvām
Jaunas darba samaksas sistēmas ieviešana Iekšlietu ministrijas sistēmas iestāžu un Ieslodzījuma vietu pārvaldes amatpersonām ar speciālajām dienesta pakāpēm	Videonovērošanas un tehniskās uzraudzības sistēmu remontu un darbības nodrošināšana (drošības stiprināšanas pasākums)
Robežsargu skaita blīvuma uz “zaļās” robežas palielināšana atkarībā no pastāvošajiem riska faktoriem (30 amatpersonas)	Latvijas VRS amatpersonu ar speciālajām dienesta pakāpēm nodrošināšana ar formas tērpiem
Latvijas VRS amatpersonu nodrošināšana ar speciālo ekipējumu un robežuzraudzības tehniskiem līdzekļiem	Valsts robežsardzes koledžas Kinoloģijas centra modernizācija (prioritārais pasākums)
Latvijas Republikas valsts robežas uzturēšana (prioritārais pasākums)	Latvijas Republikas valsts robežas iekārtošana, uzturēšana un zemes īpašuma tiesību sakārtošana (drošības stiprināšanas pasākums)
Rīcības plāns personu, kurām nepieciešama starptautiskā aizsardzība, pārvietošanai un uzņemšanai Latvijā (25 amatu vietu uzturēšana Latvijas VRS)	Latvijas VRS gaisa kuģu uzturēšana un dzinēja kapitālais remonts (prioritārais pasākums)

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas Valsts robežsardze, 2021a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e.

Autors uzskata, ka tikai daļu (apmēram pusi) no Latvijas VRS ikgadējos publiskajos pārskatos atspoguļotajām katrā pārskata gadā īstenotajām jaunām politikas iniciatīvām tiešām var pielīdzināt pie politikas, bet tādas darbības, kā, piemēram, robežsargu nodrošināšana ar formas tērpiem, tehnisko iekārtu remonts vai robežas uzturēšana<sup>25</sup> diez vai attiecas pie politikas iniciatīvām, jo tās var uzskatīt par tekošo saimniecisko darbību bez jebkādas politiskās “nokrāses”. Kas attiecas uz politikas iniciatīvām, ko autors ievietoja 3.10. tabulas kreisajā kolonnā, tās tiešām raksturo Latvijas VRS darba vidi no politiskās puses. Un te ir redzamas tās tiešām politiskās iniciatīvas, kas tiek ieviestas valsts robežsardzes struktūrā un ikdienas darbībā sakarā ar ārkārtējo situāciju Baltkrievijas un Krievijas Federācijas robežā. Kā uzsvēra J. Novaks (*J. Nowak*), “ES valdību politiskā vienprātība par migrācijas ierobežošanu akcentē (izskaidro/attaisno) aizsardzības nozares ekonomiskās intereses” (Nowak, 2019), kurām ir politiskais pamatojums.

Zinātniskajā literatūrā tiek diskutēts par tādu robežsardzes darbības aspektu, ka detalizētās informācijas vākšanas (piemēram, ar droniem) juridiskā, ētiskā un politiskā dimensija. Piemēram, M. Džumberte savā pētījumā mēģina saprast, kāda juridiskā un tehniskā loma var būt dažādām novērošanas tehnoloģijām (piemēram, radariem, satelītiem un droniem) salīdzinājumā ar tām reāli piešķirto lomu (t.i., politiskām cerībām). Lai saprastu, ko novērošanas tehnoloģijas var un ko nevar darīt saistībā ar kontroles un glābšanas mērķiem, ir jāsaprot, kādu informāciju var ievākt un kāda informācija ir nepieciešama šo mērķu sasniegšanai (Jumbert, 2018).

Ar jaunām tehnoloģijām saistītu argumentu par papildu informācijas vākšanu var uztvert par vismazāk strīdīgu un neitrālāku atbildes veidu uz ārējiem draudiem, kas parāda jebkuras valsts robežsardzes spēju veikt konkrētus pasākumus. Ar dronu palīdzību var iegūt detalizētāku un kvalitatīvāku informāciju, nekā ar sauszemes radariem vai satelītiem, un tas arī ir lētāk par robežpatruļām (Jumbert, 2012). Taču galvenā tehniskās ekspertīzes lomas izpausme drošības pārvaldībā ir precīza noteikšana, “kas ir drauds, ar ko būtu jārikojas kā ar drošības problēmu, un

<sup>25</sup> Robežas uzturēšanu var uzskatīt par politikas iniciatīvu tikai tadā ziņā, ka tas kļūva par prioritāti valsts politikas dienaskārtībā (skat. 3.8. tabulas kreisajā kolonnā).

kas nē” (Berling, Bueger, 2015). “Ekspertīzei” ir arī neitralitātes konotācija, kas ir “augstāka par politiku” (Rychnovská et al., 2017).

Robežu pārvaldības tehnoloģiju joma ir īpaši piemērota izpētei no drošības ekspertu skatpunkta un viņiem piešķirtās lomas. Tā kā migrācija ir ļoti politizēta parādība, daži pētnieki uzskata, ka tieši tur “diskusijas paaugstināšana augstāk par politiku” ir īpaši svarīga (Martins, Jumbert, 2020). Lēmumu pieņemšanas deleģēšana ekspertu grupām sekmē diskusijas izvešanu “ārpus politiskā mīnu lauka”. Praksē tas dod drošības ekspertiem arī tiesības definēt, kur ir problēma, un autoraprāt tas vājina Latvijas VRS (kā arī jebkuras valsts robežsardzes) vadības struktūras pašas kapacitāti.

Robežu aizsardzības pētnieki uzskata, ka šī drošības ekspertu loma [lēmumu pieņemšanā] var būt problemātiska divu iemeslu dēļ: pirmkārt, no ekspertvērtējuma gaida patiesību un objektīvu neitralitāti, bet tajā pašā laikā neņem vērā, kā eksperti tiek atlasīti, pieņemti darbā un kā viņi veic savus novērtējumus. Tas ļauj robežsardzes vadībai un valsts valdībai paļauties par ekspertu grupām kā pašu metodi, pieņemot, ka atsauce uz “ekspertīzi” noņem nepieciešamību pamatot, uz kādām metodēm šie eksperti paļaujas, izsakot savus apgalvojumus. Otrkārt, tas rada necaurredzamību ap to, kā tiek veikti ekspertu novērtējumi, kas padara par problemātisku sabiedrības atklāto un demokrātisko piekļuvi galvenajām diskusijām par robežu aizsardzības pasākumu īstenošanu. Šī demokrātiskās kontroles nepietiekamības sajūtu padziļina īpašas tehniskās *know-how*, kas ir drošības ekspertu rīcībā – piemēram, tehnoloģiskās zināšanas (nespeciālistiem nesaprotamā izteiksmē) par to, kā var strādāt droni vai citas novērošanas tehnoloģijas, dod dažiem ekspertiem piekļuvi pie augsta līmeņa diskusijai par drošības tehnoloģiju izmantošanu un attīstību, vienlaikus izslēdzot no šī diskusijas plašāku sabiedrību (Marin, 2015; Loukinas, 2017) un dažreiz pašus robežsargus. Tas ir ļoti svarīgi, jo lielākā daļa “pārraudzīto” migrantu ir cilvēki, kas ir īpaši neaizsargātajā situācijā.

2018. gada publicētajā Eiropas Savienības Pamattiesību aģentūras (angļu val.: *European Union Fundamental Rights Agency, FRA*) ziņojumā, kurā aplūkoti jauninājumi ES robežu pārvaldībā izmantojamās IT sistēmās, tika uzsvērts, ka “to personu [te ir runa, galvenokārt, par migrantiem], kuru dati tiek glabāti lielapjoma IT sistēmās (angļu val.: *largescale IT systems*), neskaidrs statuss rada daudzus pamattiesību izaicinājumus. Tie svārstās no cilvēka cieņas ievērošanas, ņemot vērā pirkstu nospiedumus, un izaicinājumiem labot vai dzēst neprecīzus vai nelikumīgi uzglabātus datus līdz riskam, ka personas dati tiks nelikumīgi izmantoti un koplietoti ar trešajām personām” (European Union Fundamental Rights Agency (FRA), 2018).

ES pieeja bezpilota lidaparātu izstrādei Eiropā migrācijas pārvaldības nolūkos ir veicinājusi migrācijas problēmas pārvēršanu drošības problēmā (angļu val.: *the securitization of migration*). Ņemot vērā ar migrāciju saistīto tehnoloģiju attīstības atspoguļošanu *FP7* un *Horizon 2020* drošības portfeļos, tiek piedāvāts problēmas divējāds formulējums: pirmkārt, migrācija ir līdzvērtīga drošībai; otrkārt, uz drošības izaicinājumiem būtu jāreaģē ar tehnoloģiskiem risinājumiem. Tas nozīmē, ka ES drošība kā pārvaldības joma tiek “pārstāvēta zināšanās un risinājumos, kas šķiet atdalīti no konkrētiem sociālajiem subjektiem, un politiskie risinājumi tiek reducēti uz tehnoloģiskiem produktiem drošības problēmu risināšanai. Rezultātā drošības vadība ES balstās uz tehnoloģiskajām inovācijām un pētniecību, tehnisko izstrāžu un produktu testēšanas procesiem un tiek īstenota ar to palīdzību. Aizsardzība, drošība, robežkontrolē un uzraudzība ir apvienota vienotā tehnoloģiju platformā, kas sasaista ekonomiskās inovācijas, tirgus paplašināšanos, globālo konkurētspēju un t.s. Eiropas drošības prasības” (Carmel, 2016).

Tehnoloģiju pieaugošajai nozīmei ES robežu pārvaldībā ir vairākas papildu sekas. Pirmais attiecas uz jau minēto ekspertu zināšanu pieaugošo lomu ES drošības un migrācijas aģentūrās. Uz ekspertu zināšanām balstīta politikas veidošana Eiropas Savienībā ir kļuvusi par prioritāti praktiski visu ES valstu drošības dienaskārtībā. Otrās sekas ir pieaugoša hibrīdnoteikuma (angļu val.: *hybrid rule*) klātbūtne ES migrācijas pārvaldības diskursā. O. Orstads (*Å. Aarstad*), kā arī Š. Hērtā (Sh. Hurt) un R. Lipšucs (*R. Lipschutz*) ir apgalvojuši, ka privatizācija ir netieši izraisījusi būtisku valsts / publiskās varas pieaugumu, nevis tās samazināšanos (Aarstad, 2017; Hurt, Lipschutz, 2015). Tas galvenokārt izpaužas caur hibrīdnoteikumu, kas attiecas uz publisko un privāto resursu

apvienošanu, lai risinātu vienu konkrētu problēmu un pārvarētu politiski ideoloģiskās blokādes (Martins, Küsters, 2019). Ļoti kritiskajā Š. Hērtas un R. Lipšuca nostāja par drošības jomu tiek uzsvērts, ka “hibrīdnoteikumi izriet no politiskās elites īstenoto prakšu kopuma, kas paļaujas uz privāto sektoru, lai aizsargātu nacionālo drošību, paplašinot valsts varu un vienlaikus ierobežojot demokrātisko atbildību. Šis hibrīdnoteikumu stratēģijas mērķis ir aizsargāt valsts leģitimitāti, valorizējot tirgu kā primāro mehānismu neskaitāmu politisko mērķu sasniegšanai” (Hurt, Lipschutz, 2015).

Eiropas integrētās robežu pārvaldības stratēģijā (angļu val.: *European Integrated Border Management Strategy*) tiek uzsvērts, ka hibrīdkonsorciji izveidojās, lai izplatītu dronu rādīto vērtību (angļu val.: *drones created value*) pāri to nepārprotamā darbības mērķa. Dronu rādīto pievienoto vērtību veido tas, ka to izmantošana sekmē kopējās aizsardzības R&D kopienas izveidi un attīstību, paaugstinot Eiropas aizsardzības nozares globālo konkurētspēju, kā arī kopīgas drošības un aizsardzības kultūras rašanos Eiropas Savienībā (European Parliament, European Council, 2016).

Dronu izmantošana plašākas ES robežu pārvaldības tehnoloģizācijas ietvaros politiskajā diskursā tiek uztverta, kā robežu pārvaldības “problēmas” “risinājums”. Šī “problēma” ES institūciju un tehnoloģiju izstrādātāju prezentācijās tiek saprasta, kā informācijas trūkums. Saskaņā ar šo loģiku mūsdienīgs novērošanas rīks, piemēram, drons, parādās kā neizbēgams risinājums (Martins, Jumbert, 2020). Tad rodas izpratne, ka sabiedrība, drošības prakse un drošības tehnoloģijas tiek “kopīgi ražotas”, jo mūsu izpratne par sabiedrības problēmām, tostarp migrāciju vai drošību, ir cieši saistīta ar esošo tehnoloģisko risinājumu imidžu. Tas atbilst tam, ko Š. Jasanofa (*Sh. Jasanoff*) sauc par zinātnes un sociālās kārtības kopražojumu (Jasanoff, 2004). Zināšanu sakārtošana ietekmē sabiedrības sakārtotību, un tāpēc izpratne par to, kā tiek organizēta zināšanu veidošana, kas piedalās un kam ir tiesības un pienākumi autoritatīvi runāt par zināšanām, ir ļoti svarīga, lai saprastu, kā rodas risinājumi. Mūsdienās drošības tehnoloģijas tiek pozicionētas kā būtiskas ES robežu aizsardzības problēmu risināšanā, un tehnoloģiskās zināšanas nodrošina tehnoloģiju izstrādātājiem un citiem ekspertiem diskursīvu hegemoniju pār robežu pārvaldību un piešķir viņiem pilnvaras pat politisko lēmumu pieņemšanā.

Latvijas VRS darba vides izpētes rezultātu apspriešana notika darba semināros autora izvēlēto ekspertu (skat. 1.5. tabulu 1.3.1. sadaļā) vidū. 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). Nākamajā tabulā tiek apkopotas Latvijas VRS darba vides stiprās un vājās puses, kā arī tās attīstības iespējas un draudi, kas tiek noteikti SVID analīzes gaitā.

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

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

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz 1.5. tabulā nosaukto ekspertu vērtējumiem.

Apkopojot Latvijas VRS darba vides SVID analīzes rezultātus piecās dimensijās – ekonomiskajā, sociālajā, ekoloģiskajā, kultūras un politiskajā, – 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.

### 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. Latvijas robežsargu aptaujas anketa tiek piedāvāta 2. un 3. pielikumā. Atbilstoši novērtēšanas metodikai, tā sastāv no divām daļām: kompetenču novērtēšanas kontrolosaraksta un darbavietas pievilcības faktoru novērtēšanas daļas, kurai seko jautājumi par respondentu sociāli demogrāfiskajiem un profesionālajiem raksturlielumiem.

Nākamajā tabulā tiek raksturota aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlase (VRS Ludzas un Daugavpils pārvalde) salīdzinājumā ar Latvijas robežsargu ģenerālkopas reālo struktūru.

3.12. tabula

#### Latvijas robežsargu kopizlases salīdzinājums ar Latvijas robežsargu ģenerālkopas reālo struktūru

Raksturlielumi	Latvijas robežsargu <sup>26</sup> ģenerālkopa, N = 2134 cilv. (100%), 2021. gada beigas		Latvijas robežsargu kopizlase (LVR Ludzas un Daugavpils pārvalde), n = 182 cilv. (100%), 2022. gada maijs		Procentuālā starpība, kopizlase / ģenerālkopa
	Absolūtajos skaitļos	%	Absolūtajos skaitļos	%	
<b>Ieņemamais amats:</b>					
Virsnieks	769	36,0	70	38,7	+2,7
Instruktors	1365	64,0	112	61,3	-2,7
<b>Izglītība:</b>					
Augstākā	958	44,9	87	47,8	+2,9
Vidēja	1176	55,1	95	52,2	-2,9
<b>Vecums:</b>					
Līdz 30 gadiem	837	39,2	76	41,8	+2,6
30–49 gadi	1240	58,1	103	56,6	-1,5
50 gadi un vairāk	57	2,7	3	1,6	-1,1

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un datiem no Latvijas Valsts robežsardze, 2022b.

Kā var redzēt 3.12. tabulas datus, 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. Aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlases salīdzinājums ar Latvijas robežsargu ģenerālkopas reālo struktūru parādīja, ka ieņemamā amata ziņā respondentu kopizlasē virsnieku īpatsvars ir par 2,7% lielāks nekā Latvijas robežsargu ģenerālkopas reālajā struktūrā (un instruktoru īpatsvars attiecīgi ir par 2,7% mazāks). Izglītības ziņā VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes respondentu kopizlasē darbinieku īpatsvars ar augstāko izglītību ir par 2,9% lielāks nekā Latvijas robežsargu ģenerālkopas reālajā struktūrā (un darbinieku īpatsvars ar vidējo izglītību attiecīgi ir par 2,9% mazāks). Savukārt vecuma ziņā respondentu kopizlasē robežsargu īpatsvars vecumā līdz 30 gadiem ir par 2,6% lielāks nekā Latvijas robežsargu

<sup>26</sup> Latvijas VRS personālu iedala amatpersonās (virsnieki un instruktori), kas veido 86,5% (Latvijas Valsts robežsardze, 2022b), un civildarbiniekos – tehniskais un apkalpojošais personāls; šī pētījuma objekts ir vienīgi Latvijas VRS amatpersonas (virsnieki un instruktori), kas šajā pētījumā tiek dēvētas par Latvijas robežsargiem.

ģenerālkopas reālajā struktūrā, robežsargu īpatsvars 30–49 gadu vecumā – par 1,5% mazāks, bet robežsargu īpatsvars vecumā 50 gadi un vairāk – par 1,1% mazāks.

Novērtējot 3.12. tabulā ietvertos datus, var atzīmēt, ka 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%). Nākamajā tabulā tiek salīdzinātas aptaujāto Latvijas robežsargu apakšizlases VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē attiecībā uz tādiem sociāli demogrāfiskajiem un profesionālajiem raksturlielumiem, kā vecums, izglītība, ienākums, dzīvesvietas tips, darba stāžs robežsardzē, ieņemamais amats.

3.13. tabula

**Latvijas robežsargu apakšizlašu salīdzinošais raksturojums,  
VRS Ludzas un Daugavpils pārvalde, 2022. gads**

Raksturlielumi	VRS Ludzas pārvaldes apakšizlase, n = 102 cilv.		VRS Daugavpils pārvaldes apakšizlase, n = 80 cilv.		Atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība*
	Absolūtajos skaitļos	%	Absolūtajos skaitļos	%	
Vidējais vecums	32,7	-	33,8	-	0,346
Darba stāžs robežsardzē	11,0	-	12,4	-	0,198
<b>Ieņemamais amats:</b>					
Virsnieks	46	45,1	24	30,0	0,038
Instruktors	56	54,9	56	70,0	
<b>Izglītība:</b>					
Augstākā, saistīta ar robežsardzi	37	36,2	21	26,2	0,432
Augstākā, cita	12	11,8	17	21,3	
Vidējā	53	52,0	42	52,5	0,778
Otrā augstākā izglītība	8	7,8	7	8,8	
<b>Dzīvesvietas tips:</b>					
Lielpilsēta	59	57,9	50	62,5	0,341
Mazpilsēta	18	17,6	16	20,0	
Lauki	25	24,5	14	17,5	
<b>Ikmēneša vidējais ienākums uz vienu māsaimniecības locekli:</b>					
Līdz 200 eiro	2	2,0	2	2,5	0,394
200-400 eiro	36	35,3	22	27,5	
Vairāk par 400 eiro	64	62,7	56	70,0	

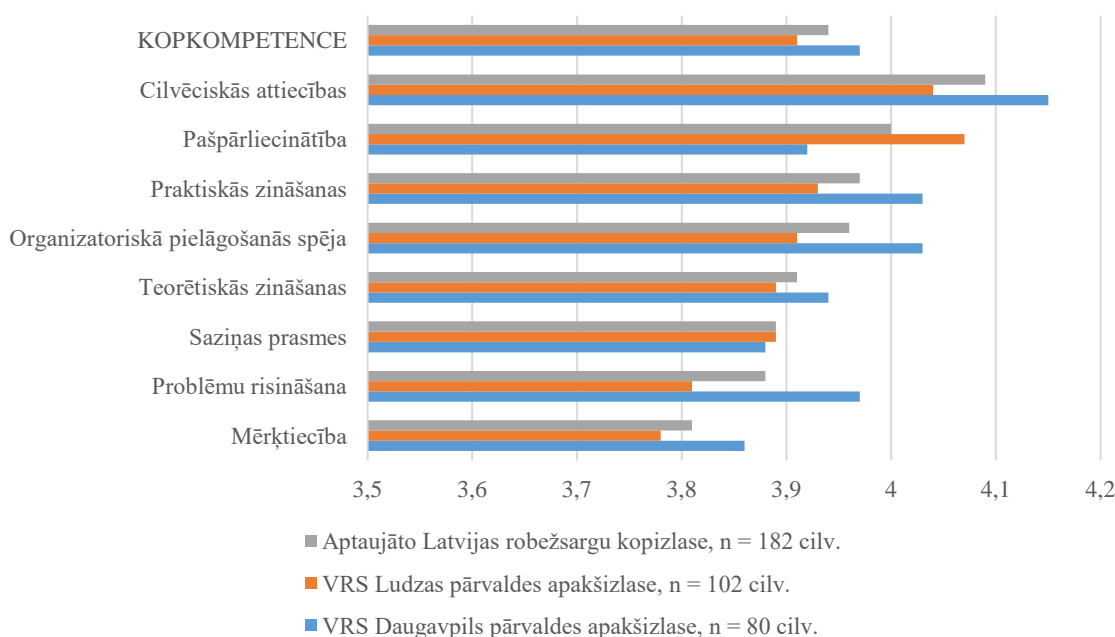
\* Atšķirības starp apakšizlasēm ir statistiski nozīmīgas, ja p-vērtība ir mazāka par 0,05.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem.

Kā var redzēt 3.13. tabulas datus, VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlases praktiski neatšķiras viena no otras sociāli demogrāfisko un profesionālo raksturlielumu ziņā (izņēmums ir tikai ieņemamais amats: VRS Ludzas pārvaldes apakšizlasē ir statistiski nozīmīgi vairāk virsnieku, nekā VRS Daugavpils pārvaldes apakšizlasē).

Tālāk 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. 1.6. un 1.7. tabulā 1.3.2. sadaļā).

**Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences)  
un tā sastāvdaļu\* pašvērtējumu salīdzinājums,  
ballēs no 1 (neapmierinoši) līdz 5 (izcili), 2022. gads**



\* Kopkompetences sastāvdaļu detalizēto aprakstu skat. 1.6. un 1.7. tabulā 1.3.2. sadaļā.

Piezīme: kopkompetences sastāvdaļas tiek sakārtotas lejupejošā secībā aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un izmantojot metodiku, kas ir aprakstīta 1.3.2. sadaļā.

Kā var redzēt 3.3. attēla datus, aptaujāto Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) stiprākās puses ir cilvēciskās attiecības, pašpārlicinātība un praktiskās zināšanas, bet vājākās puses – saziņas prasmes,<sup>27</sup> problēmu risināšana un mērķtiecība. Kas attiecas uz atšķirībām starp VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlasēm, gandrīz visās kompetencēs, izņemot pašpārlicinātību un saziņas prasmes, VRS Daugavpils pārvaldes robežsargi novērtēja savu profesionālās attīstības līmeni augstāk, nekā viņu kolēģi VRS Ludzas pārvaldē. Nākamajā tabulā tiek parādīts, cik statistiski nozīmīgas ir šīs atšķirības.

<sup>27</sup> A. Indriksona promocijas darba “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā” (2017) pētījuma problēmas formulējumā tiek detalizēti aprakstīts Latvijas robežsargu relatīvi zemu saziņas (=komunikācijas) prasmju cēlonis: “Docētāji, kā arī studējošie Valsts robežsardzes koledžā ir amatpersonas ar speciālo dienesta pakāpi, kuru darbību reglamentē dienesta gaitas likums, kurš nosaka subordināciju un hierarhiju, līdz ar to “subjekts – objekts” komunikāciju, kas ir jāievēro dienestā. Studējošais docētāju uztverē, pirmkārt, ir nevis personība, bet gan pakļautībā esošais, savukārt docētāji pilda tādu sociālo lomu kā priekšnieks, kura pavēles saskaņā ar normatīvo aktu prasībām ir obligāti izpildāmas. Šis apstāklis Valsts robežsardzes koledžai kā militarizētai izglītības iestādei rada vairākas specifiskas docētāju un studējošo komunikācijas barjeras studiju procesā, padarot topošā robežsardzes inspektora un virsnieka personības, kā arī profesionālo attīstību, tai skaitā – komunikācijas prasmes un iemaņu attīstību studiju procesā, grūti sasniedzamu. Pilnīga robežsargu profesijas standartā minēto prasmju attīstība, kas lielā mērā saistīta ar komunikācijas prasmi, un docētāja un studējošo pilnvērtīga komunikācija un komunikācijas prasmes veidošanās nav iespējama hierarhiskā izglītības vidē ar dominējošo “subjekts – objekts” komunikāciju izglītības procesā” (Indriksons, 2017).

**Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences)  
un tā sastāvdaļu pašvērtējumu salīdzinājums,  
ballēs no 1 (neapmierinoši) līdz 5 (izcili), 2022. gads**

Profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) sastāvdaļas*	Aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlase, n = 182 cilv.	VRS Ludzas pārvaldes apakšizlase, n = 102 cilv.	VRS Daugavpils pārvaldes apakšizlase, n = 80 cilv.	Apakšizlašu atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība**
Cilvēciskās attiecības	4,09	4,04	4,15	0,145
Pašpārliecinātība	4,00	4,07	3,92	0,323
Praktiskās zināšanas	3,97	3,93	4,03	0,171
Organizatoriskā pielāgošanās spēja	3,96	3,91	4,03	0,095
Teorētiskās zināšanas	3,91	3,89	3,94	0,521
Saziņas prasmes	3,89	3,89	3,88	0,962
Problēmu risināšana	3,88	3,81	3,97	0,041
Mērķtiecība	3,81	3,78	3,86	0,298
KOPKOMPETENCE	3,94	3,91	3,97	0,418

\* Tiek sakārtotas lejupejošā secībā aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē.

\*\* Atšķirības starp apakšizlasēm ir statistiski nozīmīgas, ja p-vērtība ir mazāka par 0,05.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un izmantojot metodiku, kas ir aprakstīta 1.3.2. sadaļā.

Kā var redzēt 3.14. tabulas datus, aptaujāto Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis (=kopkompetence) vidēji tiek vērtējams gandrīz ar 4 ballēm pēc 5 ballu skalas, kas ir pietiekoši augsti. Pie tam, respondentu atsevišķu kompetenču pašvērtējumu atšķirības VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē praktiski visur (izņemot problēmu risināšanas kompetenci)<sup>28</sup> 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).

Bez darbinieku profesionālās attīstības līmeņa ir vēl viena empīriski interpretējamā kategorija, kas piedalīsies turpmākajā empīriskajā analīzē, – darbavieta pievilcība. Kā tiek aprakstīts metodiskajā 1.3.2. sadaļā, Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas gaitā katru no 10 darbavieta pievilcības faktoriem raksturojošo apgalvojumu (katram faktoram ir 4 apgalvojumi) respondenti novērtē divās dimensijās (pēc skalas no 1 – vismazākā mērā līdz 5 – vislielākā mērā): Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavieta? un Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā? Tātad, konkrēti tika vērtēts, cik lielā mērā (respondentu skatījumā) tas vai cits faktors veido respondenta darbavietas kopējo pievilcību Latvijas robežsardzē. Rezultātā katrs darbavieta pievilcības faktors tiek novērtēts ar vienu ciparu diapazonā no 1 līdz 25 – divu dimensiju vērtējumu reizinājumu, un tad darbavietas kopējās pievilcības rādītāju veido aritmētiskais vidējais no šiem reizinājumiem (darbavietas kopējās pievilcības aprēķināšanas metodiku skat. 1.10. tabulā 1.3.2. sadaļā).

Tālāk autors analizē Latvijas robežsargu darbavieta pievilcības vērtējumus, kā arī salīdzinā aptaujāto Latvijas robežsargu VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlases attiecībā uz

<sup>28</sup> Problēmu risināšanas kompetence 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 (skat. 1.6. tabulu 1.3.2. sadaļā).



darbavietu pievilcību un tās faktoriem. Šo salīdzināšanu autors sāk no darbavietu pievilcības faktoru vērtējumu salīdzināšanas divās augstākminētajās dimensijās aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē (skat. 3.15. tabulu).

3.15. tabula

**Darbavietu pievilcības faktoru\* vērtējumu salīdzinājums Latvijas VRS,  
n = 182 cilv., 2022. gads**

Darbavietu pievilcības faktori**	Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu?	Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā?	Starpība starp faktora svarīgumu, izvēloties darbavietu, un tā iespējamību pašreizējā darbavietā
	ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 5 (vislielākā mērā)		
Vieta	4,1	3,2	+0,9
Elastīgums	3,9	3,3	+0,6
Darba atbilstība	4,2	3,7	+0,5
Attiecības	4,2	3,8	+0,4
Inovācijas	3,7	3,3	+0,4
Atzinība	4,1	3,8	+0,3
Ieguldījums	3,9	3,6	+0,3
Mācīšanās	4,1	3,8	+0,3
Drošība	4,4	4,2	+0,2
Atbildība	3,5	3,6	-0,1

\* Darbavietu pievilcības faktoru detalizēto aprakstu skat. 1.8. un 1.9. tabulā 1.3.2. sadaļā.

\*\* Darbavietu pievilcības faktori tiek sakārtoti lejupejošā secībā, ņemot vērā starpību starp faktora svarīgumu, izvēloties darbavietu, un tā [faktora] iespējamību pašreizējā darbavietā.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un izmantojot metodiku, kas ir aprakstīta 1.3.2. sadaļā.

Kā var redzēt 3.15. tabulas datus, 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 lielākā 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,<sup>29</sup> elastīgums<sup>30</sup> un darba atbilstība,<sup>31</sup> 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, veikaliem utt.).

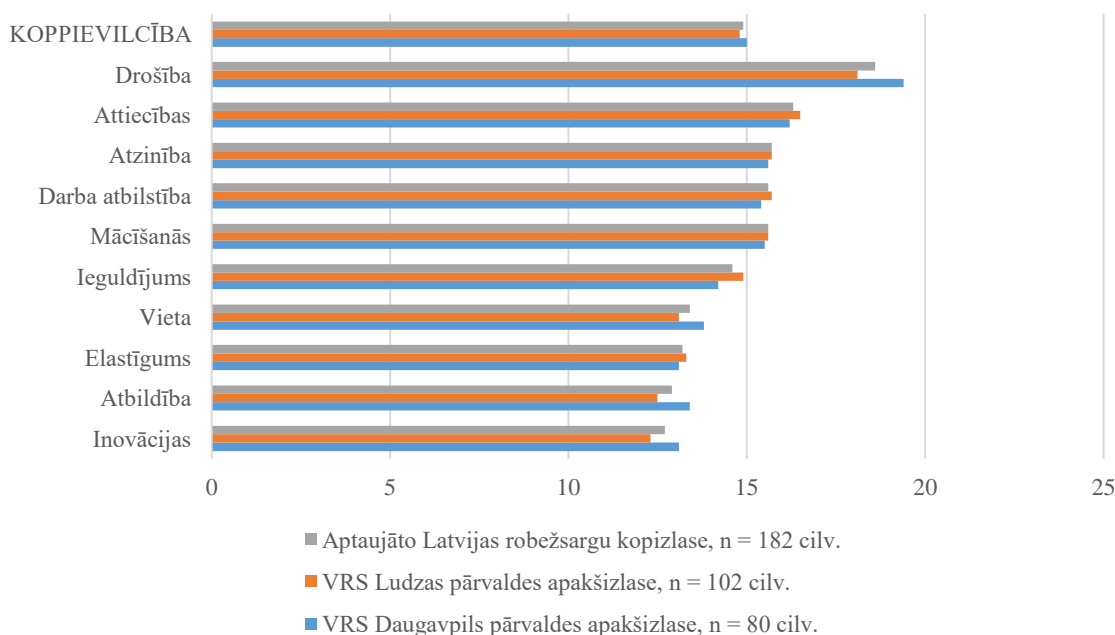
Tālāk autors salīdzina darbavietu pievilcības un tās faktoru kopvērtējumus aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē, kā arī VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē. Kā jau tika minēts, reizinot divu dimensiju – Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu? un Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā? – vērtējumus, darbavietu pievilcības faktoru kopvērtējums empīriski nozīmē to, cik lielā mērā (respondentu skatījumā) katrs faktors veido respondenta darbavietas kopējo pievilcību Latvijas VRS.

<sup>29</sup> Vietas faktors ir darbavietas atrašanās tuvu mājām, ģimenei, bērnudārzam vai skolai, draugiem vai veikaliem; iespēja viegli nokļūt darbā un atpakaļ (t.i., transports) (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

<sup>30</sup> 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 (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

<sup>31</sup> Darba atbilstība ir tā piemērotība indivīda prasmēm, interesēm un vērtībām; var lielā mērā ietekmēt apmierinātību ar darbu (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

**Darbavietu pievilcības un tās faktoru\* kopvērtējumu\*\* salīdzinājums Latvijas VRS, ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 25 (vislielākā mērā), 2022. gads**



\* Darbavietas kopējās pievilcības faktoru detalizēto aprakstu skat. 1.8. un 1.9. tabulā 1.3.2. sadaļā.

\*\* Divu dimensiju – Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu? un Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā? – vērtējumu reizinājums.

Piezīme: darbavieta pievilcības faktori tiek sakārtoti vērtējumu lejupejošā secībā aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un izmantotajiem metodiku, kas ir aprakstīta 1.3.2. sadaļā.

Kā var redzēt 3.4. attēla datus, 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 darbavieta pievilcības faktors (kas ir īpaši interesants šī promocijas darba tēmas kontekstā), ieņem vidējo pozīciju darbavieta pievilcības faktoru hierarhijā Latvijas VRS.

Kas attiecas uz atšķirībām starp VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlasēm, četri no desmit darbavieta 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. Nākamajā tabulā tiek parādīts, cik statistiski nozīmīgas ir šīs atšķirības.

**Darbavietu pievilcības un tās faktoru kopvērtējumu salīdzinājums Latvijas VRS,  
ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 25 (vislielākā mērā), 2022. gads**

Darbavietas pievilcības faktori***	Aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlase, n = 182 cilv.	VRS Ludzas pārvaldes apakšizlase, n = 102 cilv.	VRS Daugavpils pārvaldes apakšizlase, n = 80 cilv.	Apakšizlašu atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība****
Drošība	18,6	18,1	19,4	0,027
Attiecības	16,3	16,5	16,2	0,601
Atzinība	15,7	15,7	15,6	0,756
Darba atbilstība	15,6	15,7	15,4	0,552
Mācīšanās	15,6	15,6	15,5	0,842
Ieguldījums	14,6	14,9	14,2	0,206
Vieta	13,4	13,1	13,8	0,242
Elastīgums	13,2	13,3	13,1	0,674
Atbildība	12,9	12,5	13,4	0,178
Inovācijas	12,7	12,3	13,1	0,205
<b>KOPPIEVILCĪBA</b>	<b>14,9</b>	<b>14,8</b>	<b>15,0</b>	<b>0,712</b>

\* Tiek vērtēts, cik lielā mērā (respondentu skatījumā) katrs faktors veido respondenta darbavietas kopējo pievilcību Latvijas robežsardzē.

\*\* Divu dimensiju – Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu? un Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā? – vērtējumu reizinājums.

\*\*\* Tiek sakārtoti lejupejošā secībā aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē.

\*\*\*\* Atšķirības starp apakšizlasēm ir statistiski nozīmīgas, ja p-vērtība ir mazāka par 0,05.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un izmantotaj metodiku, kas ir aprakstīta 1.3.2. sadaļā.

Kā var redzēt 3.16. tabulas datus, aptaujāto Latvijas robežsargu darbavietas kopējā pievilcība vidēji tiek vērtējama gandrīz ar 15 ballēm pēc skalas no 1 līdz 25 ballēm. Pie tam, atsevišķu darbavietu pievilcības faktoru vērtējumu atšķirības VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē praktiski visur (izņemot drošības faktoru)<sup>32</sup> nav statistiski nozīmīgas, un arī darbavietas kopējās pievilcības vērtējumu – 14,8 VRS Ludzas pārvaldē un 15,0 VRS Daugavpils pārvaldē – atšķirības nav statistiski nozīmīgas (p-vērtība = 0,712).

Interesanta situācija ir ar drošības faktoru, kas aptaujāto Latvijas robežsargu skatījumā vislielākā mērā veido darbavietas kopējo pievilcību Latvijas VRS (skat. 3.4. attēlu un 3.16. tabulu). Šis faktors ir statistiski nozīmīgi augstāk vērtējams VRS Daugavpils pārvaldē (19,4 balles pret 18,1 ballēm VRS Ludzas pārvaldē, p-vērtība = 0,027) (skat. 3.16. tabulu). Metodiski drošības faktoru veido šādi četri elementi (skat. 1.9. tabulu 1.3.2. sadaļā): ilgi strādāt stabilajā darbavietā, saņemt fiksētu algu (neatkarīgi no paveiktā), darbā justies fiziski droši (piem., ēkas vai vietas drošība) un izmantot labu bonusu sistēmu (piem., zobārsta un citi medicīnas pakalpojumi, atvaļinājums, apmaksāta slimības lapa).

<sup>32</sup> 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 karjeru vai lomu, šis ir viens no būtiskākajiem faktoriem (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

**Darbavietu pievilcības faktora “Drošība” vērtējumu salīdzinājums,  
VRS Ludzas un Daugavpils pārvalde,  
ballēs no 1 (vismazākā mērā) līdz 5 (vislielākā mērā), 2022. gads**

Drošības faktora elementi	Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu?			Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā?		
	VRS Ludzas pārvaldes apakšizlase, n = 102 cilv.	VRS Daugavpils pārvaldes apakšizlase, n = 80 cilv.	Apakšizlašu atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība**	VRS Ludzas pārvaldes apakšizlase, n = 102 cilv.	VRS Daugavpils pārvaldes apakšizlase, n = 80 cilv.	Apakšizlašu atšķirību statistiskais nozīmīgums, p-vērtība**
1.*	4,4	4,7	0,015	4,1	4,5	0,001
2.	4,1	4,4	0,018	4,1	4,2	0,241
3.	4,2	4,5	0,026	4,0	3,8	0,131
4.	4,4	4,6	0,026	4,4	4,5	0,663
Drošības faktors kopumā	4,2	4,5	0,002	4,1	4,2	0,303

\* 1 – ilgi strādāt stabilajā darbavietā

2 – saņemt fiksētu algu (neatkarīgi no paveiktā)

3 – darbā justies fiziski droši (piem., ēkas vai vietas drošība)

4 – izmantot labu bonusu sistēmu (piem., zobārsta un citi medicīnas pakalpojumi, atvaļinājums, apmaksāta slimības lapa)

\*\* Atšķirības starp apakšizlasēm ir statistiski nozīmīgas, ja p-vērtība ir mazāka par 0,05.

Avots: autora izveidots, pamatojoties uz Latvijas robežsargu socioloģiskās aptaujas rezultātiem un izmantojot metodiku, kas ir aprakstīta 1.3.2. sadaļā.

Kā var redzēt no darbavietu pievilcības faktora “Drošība” vērtējumu salīdzināšanas rezultātiem 3.17. tabulā, VRS Daugavpils pārvaldē dienējošiem robežsargiem visi četri drošības faktora elementi ir statistiski nozīmīgi svarīgāki, izvēloties darbavietu, nekā viņu kolēģiem no VRS Ludzas pārvaldes, t.i., VRS Daugavpils pārvaldes robežsargi būtiski vairāk, nekā Ludzas robežsargi no savas darbavietas gaida drošību un stabilitāti. Savukārt attiecībā uz to, cik lielā mērā tas ir iespējams viņu pašreizējā darbavietā, tikai iespēja ilgi strādāt stabilajā darbavietā VRS Daugavpils pārvaldē ir vērtējamā statistiski nozīmīgi augstāk, nekā VRS Ludzas pārvaldē, bet visu pārējo drošības faktora elementu iespējamība pašreizējā darbavietā tiek vērtēta gandrīz vienādi (t.i., vērtējumu atšķirības nav statistiski nozīmīgas) abās apakšizlasēs. Tātad, statistiski nozīmīgas atšķirības drošības faktora kopvērtējumos (skat. 3.16. tabulu) veidojas galvenokārt tāpēc, ka VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes robežsargiem ir atšķirīgas gaidas attiecībā uz darbavietas drošību, nevis tāpēc, ka VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē ir atšķirīgi vērtējamā drošības iespējamība pašreizējās darbavietās.<sup>33</sup>

Tātad, pamatojoties gan uz aptaujāto Latvijas robežsargu VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldes apakšizlašu salīdzinājumu pēc sociāli demogrāfiskajiem un profesionālajiem rādītājiem (skat. 2.13. tabulu), gan uz viņu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) pašvērtējumu un darbavieta pievilcības kopvērtējumu salīdzināšanas rezultātiem (skat. 3.14. un 3.16. tabulu),

<sup>33</sup> Te var atgādināt, ka, saskaņā ar 1.3.2. sadaļā izstrādāto metodiku, situācija, kad kāda konkrēta faktora elements ir vislielākā mērā svarīgs, izvēloties darbavietu (vērtējums 5), bet vismazākā mērā ir iespējams pašreizējā darbavietā (vērtējums 1) šajā pētījumā tiek uzskatīta par vienlīdzīgu tieši pretējai situācijai, kad konkrēta faktora elements ir vismazākā mērā svarīgs, izvēloties darbavietu (vērtējums 1), bet vislielākā mērā ir iespējams pašreizējā darbavietā (vērtējums 5), jo abās situācijās (kaut gan atšķirīgu iemeslu dēļ) attiecīgā darbavietas pievilcības faktora elementa kopvērtējums būs vienāds – 5 (5\*1 vai 1\*5).

turpmākajā empīriskajā analīzē pētījuma hipotēzes pierādīšanai autors nedala aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasi (n = 182 cilv.) 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-secu 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 – angļu val.: *stepwise method*) rezultātā aptaujāto Latvijas robežsargu kopizlasē (n = 182 cilv.) tika izveidots šāds regresijas vienādojums:

$$y = 3,284 - 0,233 * x_2 + 0,069 * x_8, \quad (3.1.)$$

kur:

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

x<sub>2</sub> – ieņemamais amats (virsnieks / instruktors);

x<sub>8</sub> – darbavietas kopējā pievilcība, ballēs no 1 līdz 25.

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

x<sub>1</sub> – Latvijas VRS teritoriālā struktūrvienība (Ludzas pārvalde / Daugavpils pārvalde);

x<sub>3</sub> – vecums, gados;

x<sub>4</sub> – darba stāžs Latvijas VRS, gados;

x<sub>5</sub> – izglītība (augstākā, saistīta ar robežsardzi / augstākā, cita / vidējā);

x<sub>6</sub> – dzīvesvietas tips (lielpilsēta / mazpilsēta / lauki);

x<sub>7</sub> – 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 cilv.) rezultātiem, izmantojot regresijas analīzes metodi.

Kā var redzēt 3.1. 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:

$$y = 3,199 - 0,058 * x_7 + 0,041 * x_9 + 0,037 * x_6 + 0,032 * x_{10}, \quad (3.2.)$$

kur:

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

x<sub>7</sub> – darbavietu pievilcības faktors: elastīgums, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>9</sub> – darbavietu pievilcības faktors: atbildība, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>6</sub> – darbavietu pievilcības faktors: darba atbilstība, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>10</sub> – darbavietu pievilcības faktors: inovācijas, ballēs no 1 līdz 25.

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

x<sub>1</sub> – darbavietu pievilcības faktors: drošība, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>2</sub> – darbavietu pievilcības faktors: vieta, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>3</sub> – darbavietu pievilcības faktors: attiecības, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>4</sub> – darbavietu pievilcības faktors: atzinība, ballēs no 1 līdz 25;

x<sub>5</sub> – darbavietu pievilcības faktors: ieguldījums, ballēs no 1 līdz 25;

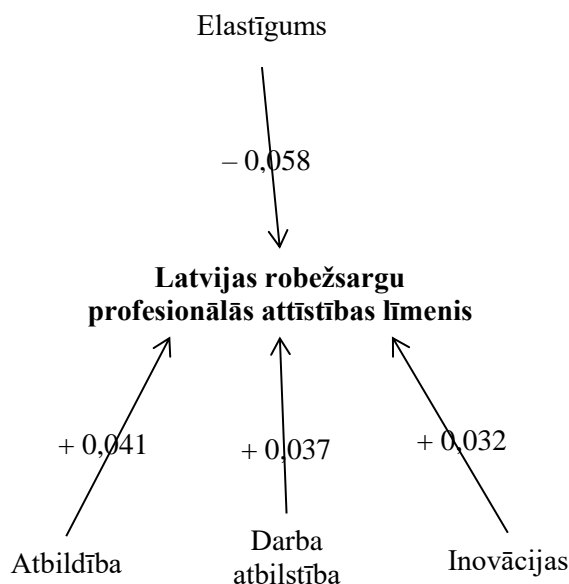
x<sub>8</sub> – darbavietu pievilcības faktors: mācīšanās, ballēs no 1 līdz 25.

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

Nākamajā attēlā 3.2. regresijas vienādojuma dati tiek vizualizēti labākās regresijas analīzes rezultātu uztveres nolūkos.

3.5. attēls

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



Avots: autora izveidots, pamatojoties uz 3.2. regresijas vienādojuma beta-koeficientiem.

Kā var redzēt 3.2. regresijas vienādojumā un 3.5. attēlā, Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni statistiski nozīmīgi nosaka tādi darbavietu pievilcības faktori, kā to elastīgums<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Elastīgums ietver iespēju panākt darba un personiskās dzīves līdzsvaru, elastīgu darba laiku, iespēju apvienot darbu ar ģimenes pienākumiem (piem., bērna aprūpi), saņemt atvaļinājumu, īstenot profesionālo pilnveidi un izmantot individualizētu bonusu sistēmu (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

(katra papildus balle elastīguma vērtējumā atņem 0,06 balles no kopkompetences pašvērtējuma – beta-koeficients ir 0,058, p-vērtība = 0,000), atbildība<sup>35</sup> (katra papildus balle atbildības vērtējumā dod papildus 0,04 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,041, p-vērtība = 0,000), darba atbilstība<sup>36</sup> (katra papildus balle darba atbilstības vērtējumā dod papildus 0,04 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,037, p-vērtība = 0,001) un inovācijas<sup>37</sup> (katra papildus balle inovāciju vērtējumā dod papildus 0,03 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,032, p-vērtība = 0,004).

Savukārt tādi darbavieta 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 saistītās attīstības vērtības – atbildība, darba atbilstība, inovācijas (skat. 3.2. regresijas vienādojumu). Problēmu veido tas, ka tieši tos darbavieta pievilcības faktorus, kuri veicina darbinieku profesionālās attīstības līmeni (proti, atbildību un inovācijas), Latvijas robežsargi vismazāk vērtē (skat. 3.4. attēlu un 3.16. tabulu).

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:

$$y = 6,002 + 2,955 * x_8 - 0,084 * x_3, \quad (3.3.)$$

kur:

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

x<sub>8</sub> – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis (=kopkompetence), ballēs no 1 līdz 5;

x<sub>3</sub> – vecums, gados.

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

x<sub>1</sub> – Latvijas VRS teritoriālā struktūrvienība (Ludzas pārvalde / Daugavpils pārvalde);

x<sub>2</sub> – ieņemamais amats (virsnieks / instruktors);

x<sub>4</sub> – darba stāžs Latvijas VRS, gados;

x<sub>5</sub> – izglītība (augstākā, saistīta ar robežsardzi / augstākā, cita / vidējā);

x<sub>6</sub> – dzīvesvietas tips (lielpilsēta / mazpilsēta / lauki);

x<sub>7</sub> – 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 līmenis (katra papildus balle 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).

<sup>35</sup> 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 (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

<sup>36</sup> Darba atbilstība ir tā piemērotība indivīda prasmēm, interesēm un vērtībām; var lielā mērā ietekmēt apmierinātību ar darbu (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

<sup>37</sup> 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 (skat. 1.8. tabulu 1.3.2. sadaļā).

Nākamajā regresijas analīzes posmā piedalījās vienīgi darbavieta pievilcība, kā rezultatīvais mainīgais, un Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) astoņas kompetences, kā faktorāli mainīgie, – ar mērķi noskaidrot, kādas konkrētas Latvijas robežsargu kompetences visvairāk nosaka viņu darbavieta pievilcību. Rezultātā tika izveidots šāds regresijas vienādojums:

$$y = 2,654 - 3,114 \cdot x_4 + 2,867 \cdot x_5 + 2,136 \cdot x_6 + 1,874 \cdot x_1 - 0,656 \cdot x_8, \quad (3.4.)$$

kur:

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

x<sub>4</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: teorētiskās zināšanas, ballēs no 1 līdz 5;

x<sub>5</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: praktiskās zināšanas, ballēs no 1 līdz 5;

x<sub>6</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: organizatoriskā pielāgošanās spēja, ballēs no 1 līdz 5;

x<sub>1</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: mērķtiecība, ballēs no 1 līdz 5;

x<sub>8</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: pašpārliecinātība, ballēs no 1 līdz 5.

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

x<sub>2</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: problēmu risināšana, ballēs no 1 līdz 5;

x<sub>3</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: saziņas prasmes, ballēs no 1 līdz 5;

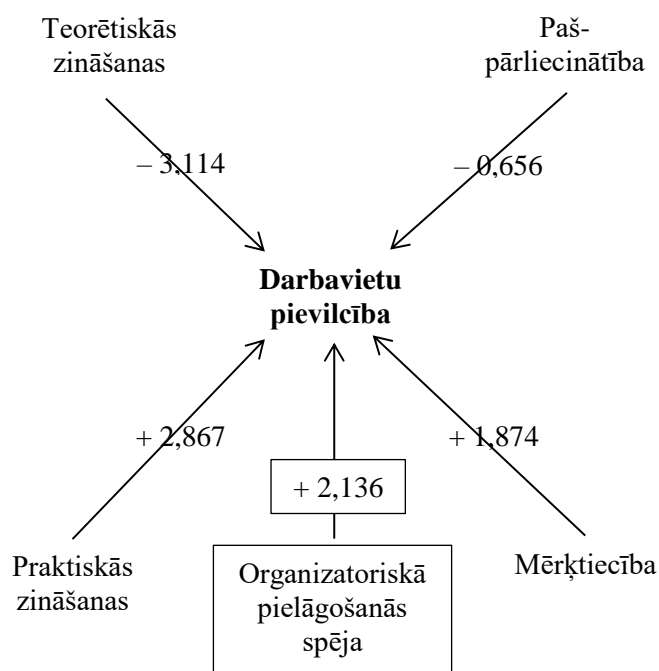
x<sub>7</sub> – Latvijas robežsargu kompetence: cilvēciskās attiecības, ballēs no 1 līdz 5.

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

Nākamajā attēlā 3.4. regresijas vienādojuma dati tiek vizualizēti labākās regresijas analīzes rezultātu uztveres nolūkos.

3.6. attēls

### Darbavieta pievilcību noteicošās Latvijas robežsargu kompetences, n = 182 cilvēki, 2022. gads



Avots: autora izveidots, pamatojoties uz 3.4. regresijas vienādojuma beta-koeficientiem.



Kā var redzēt 3.4. regresijas vienādojumā un 3.6. attēlā, detalizētākās regresijas analīzes rezultāti parādīja, ka darbavietu pievilcību Latvijas robežsardzē statistiski nozīmīgi nosaka tādas robežsargu kompetences, kā teorētiskās zināšanas (katra papildus balle savu teorētisko zināšanu pašvērtējumā atņem 3,1 balles no darbavietas kopējās pievilcības vērtējumam – beta-koeficients ir 3,114, p-vērtība = 0,000), praktiskās zināšanas (katra papildus balle savu praktisko zināšanu pašvērtējumā dod 2,9 balles darbavietas kopējās pievilcības vērtējumam – beta-koeficients ir 2,867, p-vērtība = 0,001), organizatoriskā pielāgošanās spēja (katra papildus balle savas organizatoriskās pielāgošanās spējas pašvērtējumā dod 2,1 balles darbavietas kopējās pievilcības vērtējumam – beta-koeficients ir 2,136, p-vērtība = 0,007), mērķtiecība (katra papildus balle savas mērķtiecības pašvērtējumā dod 1,9 balles darbavietas kopējās pievilcības vērtējumam – beta-koeficients ir 1,874, p-vērtība = 0,004) un pašpārliecinātība (katra papildus balle savas pašpārliecinātības pašvērtējumā atņem 0,7 balles no darbavietas kopējās pievilcības vērtējuma – beta-koeficients ir -0,656, p-vērtība = 0,002).

Nemot vērā, ka praktiskās zināšanas (kas statistiski nozīmīgi veicina darbavietu pievilcību Latvijas robežsardzē) ir viena no aptaujāto Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) stiprākām pusēm, bet mērķtiecība (kas arī statistiski nozīmīgi veicina darbavietu pievilcību Latvijas robežsardzē) ir aptaujāto Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) vājākā puse, darbavietu pievilcības paaugstināšanas izredzes autors novērtētu kā ne pārāk labas. Un situāciju neuzlabo arī tas, ka pašpārliecinātība (kas statistiski nozīmīgi pazemina darbavietu pievilcību Latvijas robežsardzē) ir viena no aptaujāto Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa (=kopkompetences) stiprākām pusēm (skat. 3.3. attēlu un 3.14. tabulu).

Savukārt tādas Latvijas robežsargu kompetences, kā problēmu risināšana, saziņas prasmes, cilvēciskās attiecības, nenosaka viņu darbavietu pievilcību (t.i., tika izslēgti no regresijas vienādojuma, kā statistiski nenozīmīgi mainīgie), kaut gan, piemēram, cilvēciskās attiecības ir stiprākā Latvijas robežsargu kompetence – viņu pašu skatījumā (skat. 3.3. attēlu un 3.14. tabulu).

Tātad, kopumā autors var apgalvot, ka, neskatoties uz to, ka darbavietu pievilcība statistiski nozīmīgi nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, tomēr ievērojami vairāk robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka darbavietu 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” (Масалова, Иванцова, 2019). Faktiski, autora veiktās empiriskās 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 (darbavietu 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 darbavietu 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 – piemēram, A. Kaktiņš instruktora amatā VRS Ludzas pārvaldē, kas atšķiras no M. Bērziņa instruktora amatā VRS Ludzas pārvaldē, kaut gan šīs darbavietas pievilcība varētu būt arī vienāda.

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 darbavietu pievilcību; 2) pa tiešo – sekmējot esošo

darbinieku profesionālo attīstību. Optimālas pieejas noteikšanai Latvijas VRS apstākļos (VRS dienējošo ekspertu-virsnieku skatījumā) tiek veltīta nākamajā promocijas darba nodaļa.

### 3.3. Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai

Optimālas pieejas noteikšana Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai tiek īstenota, izmantojot 1.3.3. sadaļā aprakstīto metodiku. Primāro empīrisko datu iegūšanas metode ir ekspertu (skat. 1.5. tabulu 1.3.1. sadaļā) aptauja, ko autors veica 2022. gada maijā.

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 instruktāžu 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. 1.7. attēlu 1.3.3. sadaļā). Otrajā līmenī tiek piedāvāti šīs optimālas pieejas noteikšanas pieci kritēriji – atbilstoši ilgtspējīgas vadības piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*): 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.

Trešajā (zemākajā) līmenī atrodas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, kuras jānovērtē attiecībā pret visiem pieciem kritērijiem. Ņemot vērā promocijas darba hipotēzi,<sup>38</sup> kā arī pamatojoties uz iepriekšējā promocijas darba nodaļā veiktās

---

<sup>38</sup> Promocijas darba hipotēze: darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas VRS ir darbavietu pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni.

izpētes<sup>39</sup> rezultātiem, robežsardzes eksperti-virsnieki piedāvāja novērtēt sekojošās pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, lai izvēlētos labāko no tām:

- 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 3.18. tabulā (katra atsevišķa eksperta atbildes tiek parādītās 4. pielikumā) – pieeju novērtēšanas kritēriju prioritātes vektori, kuri parāda katra kritērija relatīvo svarīgumu optimālas pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai noteikšanā.

3.18. tabula

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

Latvijas VRS eksperti- 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. 1.5. tabulā 1.3.1. sadaļā.

Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem (skat. 4. pielikumā), izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

Pēc 3.18. 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).

Interesanti, ka ekspertu viedokļi visvairāk izkliedējās saistībā ar vissvarīgāko kritēriju (ekonomiskā dimensija) – no minimālā vērtējuma 0,12 līdz maksimālā vērtējuma 0,50 (ekspertu

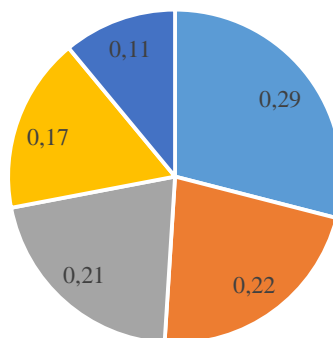
<sup>39</sup> Iepriekšējā promocijas darba nodaļā tika empīriski novērtēts Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis saistībā ar darbavietu pievilcību.

vērtējumu amplitūda ir 0,38), un vismazāk – saistībā ar vismazāk svarīgo kritēriju (kultūras dimensija) – no minimālā vērtējuma 0,05 līdz maksimālā vērtējuma 0,19 (ekspertu vērtējumu amplitūda ir 0,14) (skat. 3.18. tabulu). Jo lielāka amplitūda ir ekspertu vērtējumos, jo lielākā ir nesakrītība viņu viedokļos attiecībā uz piedāvāto kritēriju relatīvo svarīgumu, nosakot optimālo pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai. Līdz ar to hierarhiju analīzes gala rezultātu veido – gan attiecībā uz kritērijiem, gan uz pašām novērtējamām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai – visu ekspertu vidējais vērtējums.

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

3.7. 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 3.18. 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 tabula tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par katru no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā uz pirmo no piedāvātajiem kritērijiem – ekonomisko dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju ekonomisko efektivitāti. Jo augstāks ir konkrētās pieejas novērtējums, jo lielākā ir tās ekonomiskā efektivitāte konkrētā eksperta skatījumā.

3.19. tabula

**Pieeju novērtēšana pēc ekonomiskās dimensijas,  
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads**

Latvijas VRS eksperti-virsnieki	Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai		Kopā
	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	
1. eksperts	0,25	0,75	1,00
2. eksperts	0,33	0,67	1,00
3. eksperts	0,25	0,75	1,00
4. eksperts	0,14	0,86	1,00
5. eksperts	0,14	0,86	1,00
6. eksperts	0,17	0,83	1,00
7. eksperts	0,20	0,80	1,00
Ekspertu vērtējumu amplitūda (max-min)	0,19		-
Vidējais ekspertu vērtējums	0,21	0,79	1,00

Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem (skat. 4. pielikumā), izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

Tā pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, kura saņēma vislielāko vērtējumu, ekspertu skatījumā ir ekonomiski efektīvāka, un tā ir darbinieku profesionālās attīstības tiešā vadība (nevis caur darbavietu pievilcību), kurai eksperti vidēji piešķir 0,79 procentpunktus. Pie tam, ekspertu viedokļi attiecībā uz pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai ekonomiskajā dimensijā ir samēra vienbalsīgi, jo vērtējumu amplitūda – 0,19 procentpunkti – nav liela (skat. 3.19. tabulu).

Nākamajā tabulā tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par katru no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā uz otro no piedāvātajiem kritērijiem – sociālo dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju sociālo lietderību. Jo augstāks ir konkrētās pieejas novērtējums, jo lielāks ir šīs pieejas sociālais efekts pie esošas cilvēkresursu kvantitātes un kvalitātes konkrētā eksperta skatījumā.

**Pieeju novērtēšana pēc sociālās dimensijas,  
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads**

Latvijas VRS eksperti-virsnieki	Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai		Kopā
	Vadība caur darbavietau pievilcību	Tiešā vadība	
1. eksperts	0,80	0,20	1,00
2. eksperts	0,86	0,14	1,00
3. eksperts	0,83	0,17	1,00
4. eksperts	0,67	0,33	1,00
5. eksperts	0,67	0,33	1,00
6. eksperts	0,25	0,75	1,00
7. eksperts	0,25	0,75	1,00
Ekspertu vērtējumu amplitūda ( <i>max-min</i> )	0,61		-
Vidējais ekspertu vērtējums	0,62	0,38	1,00

Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem (skat. 4. pielikumā), izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

Kā parāda 3.20. tabulas dati, par sociāli lietderīgāku pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai eksperti uzskata vadību caur darbavietau pievilcību – 0,62 procentpunkti. Pie tam, ekspertu viedokļi attiecībā uz pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai sociālajā dimensijā nav tik vienbalsīgi, kā ekonomiskajā dimensijā – te vērtējumu amplitūda jau ir 0,61 procentpunkti. Pēc autora domām, tas nozīmē, ka dažādu pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai sociālais efekts ir daudz sarežģītāks un neviennozīmīgāks, nekā ekonomiskais efekts.

Nākamajā tabulā tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par katru no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā uz trešo no piedāvātajiem kritērijiem – ekoloģisko dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju ekoloģisko efektu. Jo augstāks ir konkrētas pieejas novērtējums, jo ekoloģiski labvēlīgāka ir attiecīga pieeja, t.i., apkārtējai videi un cilvēka ekoloģijai draudzīgāka konkrētā eksperta skatījumā.

Kā parāda 3.21. tabulas dati, par apkārtējai videi un cilvēka ekoloģijai draudzīgāku pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai eksperti uzskata darbinieku profesionālās attīstības tiešo vadību (nevis caur darbavietau pievilcību) – 0,52 procentpunkti, kaut gan starpība starp divu pieeju vērtējumiem ir niecīga – tikai 0,04 procentpunkti.

**Pieeju novērtēšana pēc ekoloģiskās dimensijas,  
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads**

Latvijas VRS eksperti-virsnieki	Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai		Kopā
	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	
1. eksperts	0,50	0,50	1,00
2. eksperts	0,33	0,67	1,00
3. eksperts	0,67	0,33	1,00
4. eksperts	0,50	0,50	1,00
5. eksperts	0,20	0,80	1,00
6. eksperts	0,50	0,50	1,00
7. eksperts	0,67	0,33	1,00
Ekspertu vērtējumu amplitūda ( <i>max-min</i> )	0,47		-
Vidējais ekspertu vērtējums	0,48	0,52	1,00

Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem (skat. 4. pielikumā), izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

Nākamajā tabulā tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par katru no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā uz ceturto no piedāvātajiem kritērijiem – kultūras dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju kulturālo efektu. Jo augstāks ir konkrētas pieejas novērtējums, jo piemērotāka ir attiecīga pieeja organizācijas darba kultūrai, t.i., ir vairāk iespējama un efektīva, ņemot vērā robežsargu darba kultūru, uzskatus un vērtības.

**Pieeju novērtēšana pēc kultūras dimensijas,  
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 2022. gads**

Latvijas VRS eksperti-virsnieki	Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai		Kopā
	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	
1. eksperts	0,75	0,25	1,00
2. eksperts	0,80	0,20	1,00
3. eksperts	0,86	0,14	1,00
4. eksperts	0,83	0,17	1,00
5. eksperts	0,25	0,75	1,00
6. eksperts	0,33	0,67	1,00
7. eksperts	0,33	0,67	1,00
Ekspertu vērtējumu amplitūda ( <i>max-min</i> )	0,61		-
Vidējais ekspertu vērtējums	0,59	0,41	1,00

Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem (skat. 4. pielikumā), izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

Kā parāda 3.22. tabulas dati, par kulturāli efektīvāku pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai eksperti uzskata vadību caur darbavieta pievilcību – 0,59 procentpunkti. Pie tam, ekspertu viedokļi attiecībā uz pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai kultūras dimensijā ir tikpat nevienbalsīgi, kā sociālajā dimensijā – vērtējumu amplitūda jau ir 0,61 procentpunkti. Pēc autora domām, tas nozīmē, ka dažādu pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai kulturālais efekts un iespējamība ir tikpat sarežģīts un neviennozīmīgs, kā sociālais efekts, un daudz sarežģītāks un neviennozīmīgāks, nekā ekonomiskais efekts.

Nākamajā tabulā tiek apkopoti ekspertu vērtējumi par katru no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai attiecībā uz piekto un pēdējo no piedāvātajiem kritērijiem – politisko dimensiju, t.i., novērtējamo pieeju politisko lietderību. Jo augstāks ir konkrētas pieejas novērtējums, jo politiski lietderīgāka ir attiecīga pieeja, t.i., vairāk iespējamā un ar lielāku politisko rezonansi esošajā politiskajā situācijā.

3.23. tabula

**Pieejas novērtēšana pēc politiskās dimensijas,  
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilvēki, 2022. gads**

Latvijas VRS eksperti-virsnieki	Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai		Kopā
	Vadība caur darbavieta pievilcību	Tiešā vadība	
1. eksperts	0,67	0,33	1,00
2. eksperts	0,83	0,17	1,00
3. eksperts	0,80	0,20	1,00
4. eksperts	0,83	0,17	1,00
5. eksperts	0,25	0,75	1,00
6. eksperts	0,25	0,75	1,00
7. eksperts	0,25	0,75	1,00
Ekspertu vērtējumu amplitūda ( <i>max-min</i> )	0,58		-
Vidējais ekspertu vērtējums	0,55	0,45	1,00

Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem (skat. 4. pielikumā), izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

Kā parāda 3.23. tabulas dati, par politiski lietderīgāku pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai eksperti uzskata darbinieku profesionālās attīstības vadību caur darbavieta pievilcību – 0,55 procentpunkti, kaut gan starpība starp divu pieeju vērtējumiem ir neliela – 0,10 procentpunkti.

Nākamajā tabulā tiek apkopoti ekspertu vidējie vērtējumi no 3.18.–3.23. tabulām attiecībā uz kritērijiem, kā arī attiecībā uz pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai pēc katra no kritērijiem, un 3.8. 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.



**Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins,  
procentpunkti (kopā – 1,00), n = 7 cilv., 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	
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietau 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

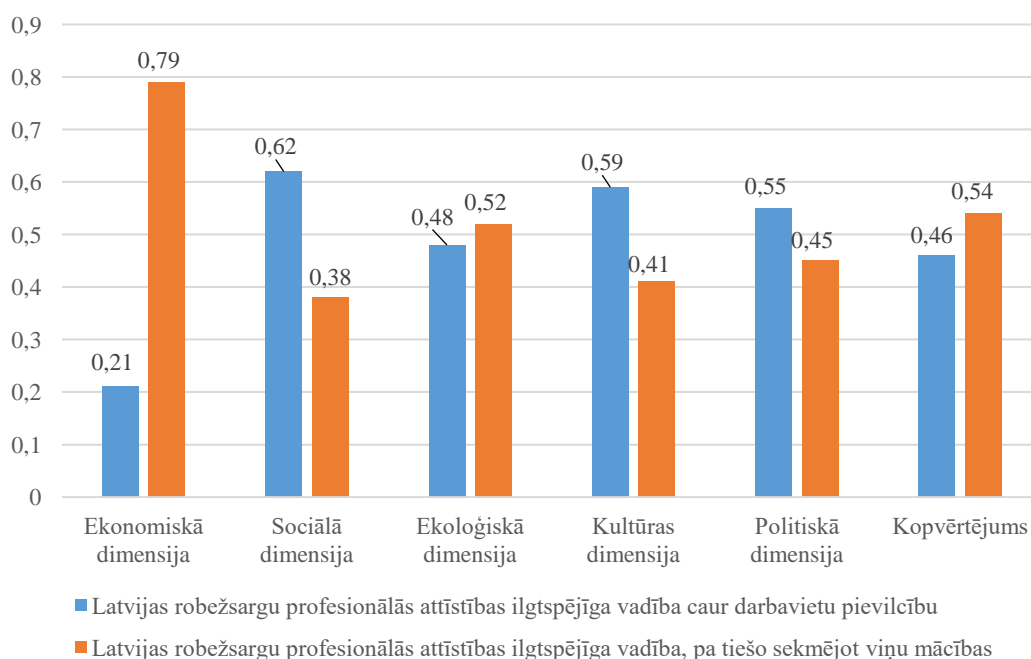
\* Tiek aprēķināts, summējot reizinājumus  $0,21 \cdot 0,29$ ,  $0,62 \cdot 0,21$ ,  $0,48 \cdot 0,17$ ,  $0,59 \cdot 0,11$  un  $0,55 \cdot 0,22$ .

Avots: autora izveidots pēc 3.18.–3.23. tabulas datiem.

Kā redzams no 3.24. tabulas datiem un 3.8. attēla datiem, atbilde uz hierarhijas analīzes mērķa jautājumu – kura no divām pieejām Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai (vadība caur darbavietau pievilcību vai tiešā vadība) ir piemērotākā mūsdienu apstākļos, ņemot vērā visus analīzē 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.

3.8. attēls

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



Avots: autora izveidots pēc 3.24. tabulas datiem.

Tātad, kopumā Latvijas robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība (nevis caur darbavietu pievilcību) ir tā pieeja, kura ekspertu vērtējumā ir optimāla mūsdienu apstākļos, kaut gan šīs pieejas pārsvars pāri vadībai caur darbavietu pievilcību ir neliels – 0,54 procentpunkti pret 0,46. Tas nozīmē, kā arī robežsargu profesionālās attīstības vadībai caur darbavietu pievilcību 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.

### 3. daļas kopsavilkums

Šīs daļas ietvaros tiek empīriski novērtēta Latvijas robežsargu profesionālā attīstība ilgtermiņīgās vadības kontekstā, balstoties uz 1. daļā izstrādāto teorētisko un metodoloģisko pamatojumu.

Pirmajā nodaļā tiek analizēta Latvijas Valsts robežsardzes darba vide, kas veido Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtermiņīgās vadības kontekstu. Iepriekšējā daļā izstrādātā darba vides analīzes metodika balstās uz piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*): ekonomisko, sociālo, ekoloģisko, kultūras un politisko, kas veido darba vidi ietekmējošus ārējos un iekšējos faktorus. Ārējo un iekšējo faktoru sistēmiskās ietekmes (katras dimensijas ietvaros) rezultātā rodas Latvijas Valsts robežsardzes darba vides stiprās un vājās puses, kā arī iespējas tās attīstībai un draudi, kas tiek noteikti ar SVID analīzes metodi:

- 1) ekonomiskajā ziņā Latvijas VRS darba vides stiprā puse ir Latvijas valsts robežas (jo īpaši ES ārējās robežas) moderna tehniskā infrastruktūra un tehnoloģiskais aprīkojums, vājā puse ir likumā apstiprināto izdevumu VRS darbībai nepietiekamais faktiskās apgūšanas līmenis, attīstības iespējas veido materiāli tehniskie un cilvēkresursi, kas ir pieejami VRS no *Frontex*, bet apdraud finansējuma nepietiekamība saistībā ar inflāciju un robežsargu paaugstināto noslodzi;
- 2) sociālajā ziņā Latvijas VRS darba vides stiprā puse ir personāla ar augstāko izglītību īpatsvara uzturēšana pietiekoši augstā līmenī, vājā puse ir cilvēkresursu nepietiekamība, attīstības iespējas veido ES robežu uzraudzības sociāli tehniskās vides tehnoloģizācija, kas varētu palīdzēt cilvēkresursu deficīta apstākļos, bet apdraud Latvijas Valsts robežsardzes personāla novecošana, kā arī robežu “dronizācija”, kas veido jaunus izaicinājumus Latvijas robežsargu profesionālajai attīstībai;
- 3) ekoloģiskajā ziņā Latvijas VRS darba vides stiprā puse ir robežsargu apmācības pasākumi ekoloģiski drošam darbam ar jaunajām robežsardzē izmantojamām tehnoloģijām, vājā puse ir nepietiekama robežsargu kapacitāte strādāt ar tehnoloģiskajām iekārtām tā, lai minimizētu ekoloģiskus riskus gan apkārtējai videi, gan pašu psiholoģiskajai labsajūtai, attīstības iespējas veido robežu tehnoloģizācijas priekšrocību izmantošana pierobežas apkārtējās vides efektīvai monitorēšanai, bet apdraud modernu tehnisko iekārtu aktīvā izmantošana, kas varētu būt nelabvēlīga apkārtējai videi un cilvēku ekoloģijai;
- 4) kultūras ziņā Latvijas VRS darba vides stiprā puse ir darba kultūras vērtību relatīva vienlīdzība robežsargu profesionālajās (virsnieki / instruktori) un teritoriālajās grupās, vājā puse ir zema “institucionālā uzmanība” pret robežsargu starpkultūru kompetenci, attīstības iespējas veido robežsargu darba kultūras vērā ņemšana un dalība starptautiskajās pasākumos ar mērķi paaugstināt starpkultūru kompetenci, bet apdraud kultūrvides augoša sarežģītība valsts robežās starptautiskās migrācijas plūsmas palielināšanas dēļ;

- 5) politiskajā ziņā Latvijas VRS darba vides stiprā puse ir tas, ka Latvija ir bijusi solidāra un aktīva robežas aizsardzības operācijās citās Eiropas valstīs – līdz ar to krīzes situācijā arī Latvija var rēķināties ar solidaritāti, vājā puse ir tas, ka pašlaik aktuālas tehnoloģiskās zināšanas sniedz tehnoloģiju izstrādātājiem un citiem ekspertiem diskursīvu hegemoniju pār robežu pārvaldību un piešķir viņiem politikas veidotāju pilnvaras, attīstības iespējas politiskajā dimensijā veido darbība atbilstoši kopējam Eiropas Savienības tiesiskajam regulējumam Eiropas integrētās robežu pārvaldības stratēģijas ietvaros, bet apdraud aktīvi mēģinājumi nelikumīgi šķērsot Latvijas valsts robežu no Baltkrievijas un Krievijas Federācijas teritorijas puses, kā arī militārie draudi.

Kopumā 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 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.

Otrajā nodaļā Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšana saistībā ar darbavietau pievilcību tiek īstenota, izmantojot 1.3.2. sadaļā aprakstīto metodiku. Primāro empīrisku datu iegūšanas metode ir Latvijas robežsargu socioloģiskā aptauja, ko autors veica 2022. gada maijā VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē. Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis šajā pētījumā empīriski interpretēts kā viņu kopkompetence, kas sastāv no astoņām kompetencēm, un novērtēts ar mērīšanas instrumentu, kas balstās vispārīgajā kompetences modelī. Savukārt darbavietau pievilcību veido desmit faktori, kas ir vērtējami divās dimensijās attiecībā uz katru faktoru: Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietau? un Cik lielā mērā tas ir iespējams Jūsu pašreizējā darbavietā? Reizinot divu dimensiju vērtējumus, darbavietau pievilcības faktoru kopvērtējums empīriski nozīmē to, cik lielā mērā (respondentu skatījumā) katrs faktors veido respondenta darbavietas kopējo pievilcību Latvijas robežsardzē.

Tā kā promocijas darba hipotēzes pierādīšanai ir nepieciešams noteikt tieši cēloņu-secu sakarību (darbavietau 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 darbavietau pievilcība Latvijas robežsardzē, kā arī respondentu sociāli demogrāfiskie un profesionālie raksturlielumi. Regresijas analīzes rezultāti parādīja, ka darbavietau pievilcība ir tiešām tas faktors, kas nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, jo katra papildus balle darbavietas kopējās pievilcības vērtējumā dod papildus 0,07 balles kopkompetences pašvērtējumam – beta-koeficients ir 0,069, p-vērtība = 0,000. Līdz ar to varētu secināt, ka pētījuma hipotēze ir pierādīta.

Detalizētākās regresijas analīzes rezultāti ļauj secināt, ka darba stabilitātes vērtības (piemēram, drošība, attiecības, atzinība), kā arī mācīšanās pati par sevi nenosaka statistiski nozīmīgi Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, bet to nosaka galvenokārt ar darbu saistītās attīstības vērtības – atbildība, darba atbilstība, inovācijas. Problēmu veido tas, ka tieši tos darbavietau pievilcības faktorus, kuri veicina darbinieku profesionālās attīstības līmeni (proti, atbildību un inovācijas), Latvijas robežsargi vismazāk vērtē.

Eksperimenta nolūkos nomainot vietām darbavietas kopējo pievilcību un darbinieka profesionālās attīstības līmeni, regresijas analīzes rezultāti parādīja, ka darbavietau pievilcību Latvijas VRS statistiski nozīmīgi nosaka pašu Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, jo katra papildus balle kopkompetences pašvērtējumā dod 3 balles darbavietas kopējās pievilcības vērtējumam – beta-koeficients ir 2,955, p-vērtība = 0,000.

Pamatojoties uz regresijas analīzes rezultātiem, kas, no vienas puses, apstiprināja pētījuma hipotēzi (darbavietu pievilcība nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni), bet, no otrās puses, pierādīja arī vēl vairāk nozīmīgu tieši pretējo cēloņsakarību (Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka viņu darbavietu pievilcību), autors piedāvā ieviest vadībzinātnē jaunu konceptu, kas līdz šim brīdim netika izmantots zinātniskajā diskursā, – darba vienība (angļu val.: *labour unit*). 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.

Latvijas robežsargu profesionālo attīstību darba vienību ietvaros teorētiski var vadīt, izmantojot divas pieejas: 1) pastarpināti – caur darbavietu pievilcību; 2) pa tiešo, sekmējot esošo darbinieku profesionālo attīstību.

Trešajā nodaļā tiek noteikta optimāla pieeja Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai, izmantojot hierarhiju analīzes metodi, kas balstās uz ekspertu-robežsardzes virsnieku vērtējumiem. Optimālas pieejas noteikšanas pieci kritēriji atbilst ilgtspējīgas vadības piecām dimensijām (*Quintuple Bottom Line*):

- pieejas realizācijas ekonomiskā efektivitāte;
- pieejas realizācijas sociālā lietderība;
- pieejas realizācijas ietekme uz apkārtējo vidi un cilvēka ekoloģiju;
- pieejas piemērotība organizācijas darba kultūrai;
- pieejas realizācijas politiskā lietderība.

Nemot vērā visu analīzē iekļauto ilgtspējīgas vadības kritēriju relatīvo svarīgumu (ko nosaka eksperti hierarhiju analīzes gaitā), izrādās, ka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība ir tā pieeja, kas ir optimāla mūsdienu apstākļos, kaut gan šīs pieejas pārsvars pāri vadībai caur darbavietu pievilcību ir neliels – 0,54 procentpunkti pret 0,46. Tas nozīmē, kā arī robežsargu profesionālās attīstības vadībai caur darbavietu pievilcību ir pietiekoši efektīva mūsdienu apstākļos. Tomēr prioritātē ir robežsargu profesionālās attīstības tiešā vadība (kas ietver mācīšanās kultūras kultivēšanu robežsardzē, 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 darbavieta pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni – tiek pierādīta tikai daļēji. Neskatoties uz to, ka darbavieta 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 darbavieta pievilcību. Tas nozīmē, ka darbavieta pievilcība “nekrīt no debesīm” un nav gatavs produkts, ko Latvijas VRS vadība var piedāvāt robežsargiem, bet tā [darbavieta pievilcība] veidojas 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. Mūsdienu sociālajā zinātnē “sabiedrība, kas mācās” tiek uzskatāma par ideālu un ekonomiski optimālu izglītības attīstības modeli. 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 valstīs 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 ilgspējīgais raksturs un koncentrēšanās tieši uz ilgspējas mērķa sasniegšanu. Ar vadību saistīto koncepciju evolūcija notika sekojošā ceļā: stratēģiska plānošana – stratēģiska vadība – stratēģiska ilgspējas vadība – ilgspējīga stratēģiska vadība – ilgspējīga vadība.

5. Autors uzskata, ka ilgspējīgai 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. Ilgspējīgas vadības galveno uzdevumu un pat misiju mūsdienu pētnieki formulē kā ilgspējas kultūras radīšanu vadībā. Organizācijām ir jāspēj reaģēt uz ārējiem ilgspējas virzītājspēkiem, iekļaujot ilgspēju tās iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs.

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

7. Darbinieku profesionālās attīstības ilgspējīgas vadības konceptuālā izpratne ekonomiskās paradigmas ietvaros balstās uz sekojošiem momentiem: darbinieku profesionālās attīstības ilgspējīgas vadības galamērķis ir konkurētspējīga valsts ar augstu ekonomisko veikspēju; šī galamērķa sasniegšanas mehānisms ir “sabiedrība, kas mācās”, strādājot pievilcīgajās darbavietās; galamērķa sasniegšanai tiek formulēti pamatzdevumi, 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 ilgspējīgu 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 veiktspēju 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 darbavietu 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 (darbavietu 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 darbavietu 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 darbavietu 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 darbavietu 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 apgūšanas 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 pamatuma, 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 tādu pētījumu – pat A. Indriksona promocijas darbā “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā” (2017) starpkultūru kompetence nav minēta).



## IZMANTOTĀS LITERATŪRAS SARAKSTS

1. Aarstad Å.K. (2017) Who governs Norwegian maritime security? Public facilitation of private security in a fragmented security environment. *Cooperation and Conflict*, Vol. 52, No. 2, pp. 261–279. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010836716652425>
2. Acemoglu D., Pischke J.-S. (1999a) Beyond Becker: training in imperfect labour markets. *Economic Journal*, Vol. 109, Issue 453, pp. F112–F142. Available: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/publications/beyond-becker-training-in-imperfect-labor-markets..pdf>
3. Acemoglu D., Pischke J.-S. (1999b) The structure of wage and investment in general training. *Journal of Political Economy*, Vol. 107, No. 3, pp. 539–572. Available: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/publications/structure-of-wages-and-investment-in-general-train.pdf>
4. 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>
5. Amundsons N. (2016) *Aktīvā iesaistīšanās: esība un darbība karjeras konsultēšanā*. Tulkojums no norvēģu val., 4. izdevums. Rīga: Valsts izglītības attīstības aģentūra.
6. Aspin D., Chapman J. (2007) Lifelong learning concepts and conceptions. Aspin D. (Ed.) *Philosophical Perspectives on Lifelong Learning*. Heidelberg: Springer, pp. 17–34. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6193-6>
7. Avena D., Plūme M., Kāle M. (2011) *Ilgospējas indekss 2011*. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts. Pieejams: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/indekssprezentacijafinallv-110302064742-phpapp01.pdf>
8. 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>
9. 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>
10. Becker G.S. (1975) *Human Capital*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Columbia University Press.
11. Bellanova R., Duez D. (2016) The making (sense) of EUROSUR: how to control the sea borders? Bossong R., Carrapico H. (Eds.) *EU Borders and Shifting Internal Security: Technology, Externalization and Accountability*. Heidelberg: Springer, pp. 23–44. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17560-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17560-7_2)
12. 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>
13. Berling T.V., Bueger Ch. (Eds.) (2015) *Security Expertise. Practices, Power, Responsibility*. London: Routledge.
14. 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>
15. Boeren E. (2016) *Lifelong Learning Participation in a Changing Policy Context. An Interdisciplinary Theory*. London: Palgrave Macmillan.
16. Bonini Sh., Swartz S. (2014) *Profits with Purpose: How Organizing for Sustainability Can Benefit the Bottom Line*. McKinsey & Company.
17. Boronenko V. (2007) *Klasteru pieeja reģionu attīstībai zināšanu ekonomikas apstākļos*. Daugavpils: DU Akadēmiskais apgāds “Saule”.

18. 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 accession on the economic performance of the countries' internal NUTS 3 regions
19. Bossel H. (1999) *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
20. Bossong R., Carrapico H. (Eds.) (2016) *EU Borders and Shifting Internal Security: Technology, Externalization and Accountability*. Heidelberg: Springer. Available: <https://research.aston.ac.uk/en/publications/eu-borders-and-shifting-internal-security-technology-externalizat>
21. Business School for the World (INSEAD), Adecco Group, Tata Communications. (2017) *The Global Talent Competitiveness Index 2017: Talent and Technology*. France: Fontainebleau.
22. 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>
23. 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>
24. 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>
25. Carmel E. (2016) Re-interpreting knowledge, expertise and EU governance: the cases of social policy and security research policy. *Comparative European Politics*, Vol. 15, No. 5, pp. 771–793. Available: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/re-interpreting-knowledge-expertise-and-eu-governance-the-cases-o>
26. Chen G., Klimoski R. (2007) Training and development of human resources at work: is the state of our science strong? *Human Resource Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 180–190. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.004>
27. Csernaton R. (2018) Constructing the EU's high-tech borders: FRONTEx and dual-use drones for border management. *European Security*, Vol. 27, No. 2, pp. 175–200. DOI: <https://doi.org/10.1080/09662839.2018.1481396>
28. Dahlman C., Douglas Zh., Shuilin W. (2007) *Enhancing China's Competitiveness Through Lifelong Learning*. Washington, DC: World Bank. Available: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6702>
29. Dick W., Carey L., Carey J. (2014) *The Systematic Design of Instruction*, 8<sup>th</sup> edition. Pearson eText with Loose-Leaf Version.
30. Dubska O. (2006) *Gerta Hofstedes kultūras dimensiju rādītāji Latvijā*. Maģistra darbs. Latvijas Universitāte: Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte. Pieejams: <https://dspace.lu.lv/dspace/handle/7/10074>
31. Edwards R., Raggatt P., Small N. (Eds.) (1995) *The Learning Society: Challenges and Trends*, 2<sup>nd</sup> edition. Routledge.
32. 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](https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com95_590_en.pdf)

33. European Commission (EC). (2000) *A Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: European Commission.
34. European Commission (EC). (2022) *Labour Market Participation*. Available: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_en)
35. European Maritime Security Agency (EMSA). (2016) *Contracts for Remotely Piloted Aircraft System (RPAS) Services in Support of the Execution of Coast Guard Functions*. Available: <http://www.statewatch.org/news/2016/oct/eu-ems-a-2016-tender-specifications-rpas-security1.pdf>
36. European Maritime Security Agency (EMSA). (2017) *Quality Shipping, Safer Seas, Cleaner Oceans*. Newsletter No. 144, March. Available: <http://www.emsa.europa.eu/news-a-press-centre/external-news/item/2973-newsletter-march-2017.html>
37. European Parliament, European Council. (2016) *Regulation (EU) 2016/1624 on the European Border and Coast Guard and amending Regulation (EU) 2016/399 of the European Parliament and of the Council and repealing Regulation (EC) No 863/2007 of the European Parliament and of the Council, Council Regulation (EC) No 2007/2004 and Council Decision 2005/267/EC*. 14.09. Available: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016R1624>
38. 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>
39. European Union Fundamental Rights Agency (FRA). (2018) *Under Watchful Eyes – Biometrics, EU IT-Systems and Fundamental Rights*. Report. Available: <http://fra.europa.eu/en/publication/2018/biometrics-rights-protection>
40. Frontex. (2019) *Assessment of Technologies*. Available: <https://frontex.europa.eu/research/assessment-of-technologies/>
41. 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>
42. Gallus J., Gouge M., Antolic E., Fosher K., Jaspardo V., Coleman S., Selmeski B., Klafehn J. (2014) Cross-cultural competence in the department of defense: an annotated bibliography. *Special Report*, Vol. 71. Available: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a599260.pdf>
43. Galpin T., Hebard J. (2018) Strategic management and sustainability. Galpin T., Hebard J. (Eds.) *Business Strategies for Sustainability*, 1<sup>st</sup> edition. Routledge, pp. 163–178. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780429458859-10>
44. 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>
45. Garner B. (2021) Why Is Sustainable Management Important? *BB Insights*. Available: <https://www.businessbecause.com/news/insights/7870/sustainable-management?sponsored>
46. Gerlach Ph., Eriksson K. (2021) Measuring cultural dimensions: external validity and internal consistency of Hofstede’s VSM-2013 scales. *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, Article No. 662604. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>
47. Global Sustainable Investment Alliance. (2013) *Sustainable Investment Review 2012*. Available: [www.gsi-alliance.org](http://www.gsi-alliance.org)

48. Graham Ch.R. (2009) Blended learning models. *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 2<sup>nd</sup> edition. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-026-4.ch063>
49. Greenwald B.C., Stiglitz J.E. (2012) Industrial policies, the creation of a learning society, and economic development. *World Bank Industrial Policy Roundtable*. Washington, DC: International Economic Association.
50. Hofstede G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
51. Hofstede G. (1994) *VSM 94: Values Survey Module 1994*. Available: <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/~1st-VSM.html>
52. Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
53. Hofstede G. (2013a) *Vērtību modulis 2013: aptaujas anketa, latviešu valodas versija*. Pieejams: [www.geerthofstede.eu](http://www.geerthofstede.eu)
54. Hofstede G. (2013b) *Value Survey Module 2013 Manual*. Available: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>
55. Hofstede G. (2022a) 6 dimensions for website.xls. *Dimension Data Matrix*. Available: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/>
56. Hofstede G. (2022b) What about Latvia? *Country Comparison*. Available: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/latvia/>
57. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., Vinken H. (2008) *Announcing a New Version of the Values Survey Module: The VSM 08*. Available: <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/VSM08.html>
58. Hurt Sh., Lipschutz R. (Eds.) (2015) *Hybrid Rule and State Formation: Public-Private Power in the 21<sup>st</sup> Century*, 1<sup>st</sup> edition. London: Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315751269>
59. Husen T. (1974) *The Learning Society*. London: Methuen & Co.
60. Hutchins R. (1968) *The Learning Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
61. 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\\_k\\_opsavilkumi/Prom\\_darba\\_kopsavilkums.pdf](https://2021.rta.lv/uploads/source/content_LV/zinatne/doktorantura/promocijas_darbu_k_opsavilkumi/Prom_darba_kopsavilkums.pdf)
62. International Labour Organization (ILO). (2019) *Lifelong learning: concepts, issues and actions*. Concept Paper. Available: [https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_711842/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_711842/lang-en/index.htm).
63. International Labour Organization (ILO). (2021) Shaping skills and lifelong learning for the future of work. *International Labour Conference*, 109<sup>th</sup> session. Available: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_813696.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_813696.pdf)
64. 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>
65. Jarvis P. (2000) Globalisation, the learning society and comparative education, *Comparative Education*, Vol. 36, No. 3, pp. 343–355. Available: <https://www.jstor.org/stable/3099622>
66. 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>
67. Jasanoff S. (Ed.) (2004) *States of Knowledge: The Co-production of Science and Social Order*. London, New York: Routledge. Available: <https://www.routledge.com/States-of-Knowledge-The-Co-production-of-Science-and-the-Social-Order/Jasanoff/p/book/9780415403290>

68. Jaunzems A. (2013) Štaketberga-Neša alternatīvas Latvijas izglītības tirgū. *Latvijas Zinātņu Akadēmijas Vēstis*, Nr. 67(1/2), 23.–43. lpp. Pieejams: [http://archive.lza.lv/LZA\\_VestisA/67\\_1-2/Andrejs%20Jaunzems.pdf](http://archive.lza.lv/LZA_VestisA/67_1-2/Andrejs%20Jaunzems.pdf)
69. Jeandesboz J. (2016) Smartening border security in the European Union: an associational inquiry. *Security Dialogue*, Vol. 47, No. 4, pp. 292–309. Available: <https://www.jstor.org/stable/26294165>
70. Jumbert M.G. (2012) Controlling the Mediterranean space through surveillance: the politics and discourse of surveillance as an all-encompassing solution to EU maritime border management issues. *Espace Populations Sociétés*, Vol. 3, pp. 35–48. DOI: <https://doi.org/10.4000/eps.5272>
71. Jumbert M.G. (2016) Creating the EU Drone: control, sorting and search and rescue at sea. Sandvik K.B., Jumbert M.G. (Eds.) *The Good Drone*. London: Routledge, pp. 89–108. Available: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Creating the EU Drone Control Sorting an.pdf>
72. Jumbert M.G. (2018) Control or rescue at sea? Aims and limits of border surveillance technologies in the Mediterranean Sea. *Disasters*, Vol. 42, No. 4, pp. 674–696. DOI: <https://doi.org/10.1111/disa.12286>
73. Kalniņa D. (2017) *Mūs raksturojošās kultūras iezīmes un kā tās ietekmē komunikāciju biznesa vidē*. Prezentācija. Pieejams: [https://www.lra.lv/webroot/file/uploads/files/LRA\\_GK\\_Di%C4%81na\\_Kalni%C5%86a\\_M%C5%ABs\\_raksturojo%C5%A1%C4%81s\\_kult%C5%ABras%20iez%C4%ABmes.pdf](https://www.lra.lv/webroot/file/uploads/files/LRA_GK_Di%C4%81na_Kalni%C5%86a_M%C5%ABs_raksturojo%C5%A1%C4%81s_kult%C5%ABras%20iez%C4%ABmes.pdf)
74. Kalniņa D. (2019) *Sociālā vide kā sabiedriskuma priekšnoteikums: G. Hofstedes indeksu vērtības Latvijas sabiedrībā*. Prezentācija, Rīgas Stradiņa universitāte. Pieejams: [https://www.rsu.lv/sites/default/files/imce/Dokumenti/prezentācijas/vpa\\_2019/25\\_04\\_D\\_Kalnina.pdf](https://www.rsu.lv/sites/default/files/imce/Dokumenti/prezentācijas/vpa_2019/25_04_D_Kalnina.pdf)
75. Kish L. (1965) *Survey Sampling*. New York: John Wiley and Sons.
76. 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>
77. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR). (2022a) *Ilgspējas indekss*. Pieejams: <https://www.incsr.eu/novertejumi/ilgtspejas-indekss/>
78. Korporatīvās ilgtspējas un atbildības institūts (InCSR). (2022b) *Ilgspējas indekss 2022*. Pieejams: <https://www.incsr.eu/novertejumi/ilgtspejas-indekss/ilgtspejas-indekss-2022/>
79. Krastiņš O., Ciemiņa I. (2003) *Statistika: mācību grāmata* augstskolām. Rīga: Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde.
80. Kreier F. (2022) Drones bearing parcels deliver big carbon savings. *Nature Briefing*, 05.08. Available: <https://www.nature.com/articles/d41586-022-02101-3>
81. Kronbergs E., Rivža P., Bože Dz. (1988) *Augstākā matemātika*. 1. daļa. Rīga: Zvaigzne.
82. Kruger T., Roodt G. (2003) Hofstede's VSM-94 revisited: is it reliable and valid? *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i1.85>
83. Kūle L., Markots A. (2021) Latvijas valsts robeža. *Nacionālā enciklopēdija*. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/22882-Latvijas-valsts-robe%C5%BEa>
84. 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>
85. Lapina I., Aramina D. (2011) Cilvēkkapitāla attīstība, balstīta uz kompetencēm un izglītības kvalitāti. *Economics and Business. Economy*, Vol. 21, 60.–66. lpp. Pieejams: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/pub12509.pdf>

86. 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/](https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_EMP_DS_DSV/DSV051/table/tableViewLayout1/)
87. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija. (2021) Iekšlietu ministre: Situācija uz Latvijas-Baltkrievijas robežas tiek kontrolēta un ir izstrādāti krīzes rīcības scenāriji. *Jurista Vārds*, 3.08. Pieejams: <https://juristavards.lv/zinas/279305-iekšlietu-ministre-situacija-uz-latvijas-baltkrievijas-robezas-tiek-kontroleta-un-ir-izstradati-kriz/>
88. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrijas Komunikācijas nodaļa. (2022) Atvieglo fiziskās sagatavotības prasības iekšlietu nozares koledžu iestājpārbaudījumos. *Nozares jaunumi*, 19.10. Pieejams: [https://www.iem.gov.lv/lv/jaunums/atvieglo-fiziskas-sagatavotibas-prasibas-iekšlietu-nozares-koledzu-iestajparbaudījumos?utm\\_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.iem.gov.lv/lv/jaunums/atvieglo-fiziskas-sagatavotibas-prasibas-iekšlietu-nozares-koledzu-iestajparbaudījumos?utm_source=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
89. 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-sagatavotibas-prasibas-iekšlietu-ministrijas-sistemas-iestazu-un-ieslodzījuma-vietu-parvaldes-amatpersonam-ar-specialajam-dienesta-pakapem>
90. 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>
91. 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](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)
92. Latvijas televīzijas Ziņu dienests. (2021) *Intervija ar robežsardzes priekšnieku, ģenerāli Gunti Pujātu*. 23.08. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=9kQ-LkvWOxE>
93. Latvijas Valsts robežsardze. (2015) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2014. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/5848/download>
94. Latvijas Valsts robežsardze. (2020) Valsts robežsardzes darbības stratēģija 2020.–2022.gadam. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/1879/download>
95. Latvijas Valsts robežsardze. (2021a) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2020. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/5848/download>
96. 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>
97. 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>
98. 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>
99. Latvijas Valsts robežsardze. (2022a) 26. janvārī novērsts 46 cilvēku mēģinājums nelikumīgi šķērsot Latvijas – Baltkrievijas valsts robežu. *Jaunumi*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/jaunums/26-janvari-noversts-46-cilveku-meginajums-nelikumigi-skersot-latvijas-baltkrievijas-valsts-robezu>
100. Latvijas Valsts robežsardze. (2022b) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2021. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/7172/download>

101. Latvijas Valsts robežsardze. (2022c) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2017. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/1759/download?attachment>
102. Latvijas Valsts robežsardze. (2022d) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2018. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/1756/download?attachment>
103. Latvijas Valsts robežsardze. (2022e) Valsts robežsardzes publiskais pārskats 2019. *Publikācijas un pārskati*. Pieejams: <https://www.rs.gov.lv/lv/media/1753/download?attachment>
104. Latvijas Valsts ugunsdzēsības un glābšanas dienests (VUGD). (2020) *VUGD rīko praktiskās mācības par bezpilota gaisa kuģu (dronu) izmantošanu*. Pieejams: <https://lvportals.lv/dienaskartiba/321889-vugd-riko-praktiskas-macibas-par-bezpilota-gaisa-kugu-dronu-izmantosanu-2020>
105. Learning & Development. (2022) *70:20:10 Model of Employee Learning & Development*. Available: <https://www.continu.com/blog/70-20-10-model>
106. 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>
107. LinkedIn Learning. (2023) *2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future*. Available: [https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning\\_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf](https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2023-EN.pdf)
108. Loukinas P. (2017) Surveillance and drones at Greek borderzones: challenging human rights and democracy. *Surveillance & Society*, Vol. 15, No. ¾, pp. 439–446. DOI: <https://doi.org/10.24908/ss.v15i3/4.6613>
109. Lundvall B.-A., Johnson B. (1994) The learning economy. *Journal of Industry Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 23–42. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
110. Lundvall B.-A. (2016) *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London: Anthem Press.
111. Mackenzie L., Miller J. (2017) Intercultural training in the United States military. Kim Y., McKay-Semmler K. (Eds.) *International Encyclopedia of Intercultural Communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, pp. 1–10. Available: <https://www.usmcs.edu/Portals/218/CAOCL/files/International%20Encyclopedia%20of%20Intercultural%20Communication.pdf?ver=2019-07-11-083127-170>
112. Marin L. (2015) The humanitarian drone and the borders: unveiling the rationales underlying the deployment of drones in border surveillance. Custers B. (Ed.) *The Future of Drone Use*. The Hague: T.M.C. Asser Press. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-94-6265-132-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-6265-132-6_6)
113. Martins B.O., Jumbert M.G. (2020) EU border technologies and the co-production of security ‘problems’ and ‘solutions’. Pre-print version of the article forthcoming in *Journal of Ethnic and Migration Studies*. Available: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/EU%20Border%20technologies%20and%20the%20co-production%20of%20security%20%E2%80%98problems%E2%80%99%20and%20%E2%80%98solutions%E2%80%99.pdf>
114. Martins B.O., Küsters C. (2019) Hidden security: EU public research funds and the development of European drones. *Journal of Common Market Studies*, Vol. 57, No. 2, pp. 278–297. Available: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Martins%20and%20K%C3%BCsters%202018%20Hidden%20security%20JCMS%20pre-print%20version.pdf>

115. Meženiece M. (2013) *Zināšanu radīšanas un komercializācijas procesu saikne ar ekonomikas izaugsmi Eiropas Savienības reģionos*. Promocijas darbs. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte. Pieejams: [https://llufb.llu.lv/disertacijas/economics/Marta\\_Mezeniece\\_promoc\\_darbs\\_2013\\_LLU\\_EF.pdf](https://llufb.llu.lv/disertacijas/economics/Marta_Mezeniece_promoc_darbs_2013_LLU_EF.pdf)
116. Mintzberg H. (1987) Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 4, pp. 66–75. Available: <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>
117. de Mooij M., Beniflah J. (2016) Measuring cross-cultural differences of ethnic groups within nations: convergence or divergence of cultural values? The case of the United States. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9, Issue 1, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1227758>
118. Nacionālā enciklopēdija. (2022) *Novecošanas socioloģija*. Pieejams: <https://enciklopedija.lv/skirklis/2888-noveco%C5%A1anas-sociolo%C4>
119. Nentwich M., Horváth D.M. (2018) The vision of delivery drones. *TATuP Zeitschrift für Technikfolgenabschätzung in Theorie und Praxis*, Vol. 27, No. 2, pp. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.14512/tatup.27.2.46>
120. 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>
121. Nowak J. (2019) Drone surveillance operations in the Mediterranean: the central role of the Portuguese economy and state in EU border control. *Border Criminologies*, 26.02. Available: <https://www.law.ox.ac.uk/research-subject-groups/centre-criminology/centreborder-criminologies/blog/2019/02/drone>
122. 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>
123. Owston R., Wideman H., Murphy J. (2008) Blended learning for professional development in diverse urban settings: findings from three project evaluations. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, New York City. Available: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Blended learning for professional development in d-1.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Blended%20learning%20for%20professional%20development%20in%20d-1.pdf)
124. Panitsides E., Griva E., Chostelidou D. (2012) European Union policies on lifelong learning: in-between competitiveness enhancement and social stability reinforcement. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, pp. 548–553. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.158>
125. Pappas Ch. (2021) Instructional design models for employee training: searching for the key to L&D success. *eLearning Industry*. Available: <https://elearningindustry.com/instructional-design-models-for-employee-training-key-of-ld-success>
126. 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](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)
127. Pētersone M. (2015) *Integrēta pieeja muitas dienesta cilvēkresursu pārvaldības stratēģijai*. Promocijas darba kopsavilkums. Rīga: Rīgas Tehniskā universitāte. Pieejams: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/sum20416.pdf>
128. 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

129. 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>
130. Prakapienė D. (2022) Development of intercultural competence in the Lithuanian Armed Forces. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis / Social Sciences Bulletin*, Vol. 35, No. 2, pp. 78–95. DOI: <https://doi.org/10.9770/szv.2022.2>
131. PwC. (2021) A leadership agenda to take on tomorrow. *24th Annual Global CEO Survey*. Available: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2021/reports/pwc-24th-global-ceo-survey.pdf>
132. Rajevska F., Kūkoja K. (2021) The dynamics of values in Latvian society. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis / Social Sciences Bulletin*, Vol. 33, No. 2, pp. 7–29. DOI: [https://doi.org/10.9770/szv.2021.2\(1\)](https://doi.org/10.9770/szv.2021.2(1))
133. ReTV. (2021) *Pujāts: Baltkrievijas robežsargi sāk nopietnāk bruņoties*. 26.08. Pieejams: <https://www.youtube.com/watch?v=PUMpBxOvB8M>
134. Ritook M., Szilagy 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>
135. Rivža B. (Galv.red.) (2018) *Zināšanu ekonomika Latvijas lauku un reģionu dzīvotspējai*. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija.
136. Roze S. (2021) Jaukta tipa mācības pieaugušo izglītībā: diskusijas kopsavilkums. *EPALE platforma*. Pieejams: <https://epale.ec.europa.eu/lv/blog/jaukta-tipa-macibas-pieauguso-izglitiba-diskusijas-kopsavilkums>
137. Rus.Lsm.lv. (2020) *На “зелёной” границе Латвии увеличилось число нарушений*. 23.07. Pieejams: <https://rus.lsm.lv/statja/novosti/proisshestvija/na-zelenoy-granice-latvii-uvelijilos-chislo-narusheniy.a368089/>
138. Rychnovska D., Pasgaard M., Berling T.V. (2017) Science and security expertise: authority, knowledge, subjectivity. *Geoforum*, Vol. 84, pp. 327–331. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.06.010>
139. Saaty T. (1980) *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Mc.Graw-Hill International.
140. Saisana M., Becker W., Dominguez-Torreiro M. (2017) JRC statistical audit of the Global Talent Competitiveness Index 2017. Business School for the World (INSEAD), Adecco Group, Tata Communications. (2017) *The Global Talent Competitiveness Index 2017: Talent and Technology*. France: Fontainebleau, pp. 85–96.
141. Sannikova A. (2015) *Mūžizglītības ekonomiskie aspekti Latvijā*. Promocijas darba kopsavilkums. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte. Pieejams: [https://llufb.llu.lv/dissertation-summary/education/Aija\\_Sannikova\\_prom\\_darba\\_kopsavilkums2016\\_LLU\\_ESAF.pdf](https://llufb.llu.lv/dissertation-summary/education/Aija_Sannikova_prom_darba_kopsavilkums2016_LLU_ESAF.pdf)
142. Schultz Th.W. (1971) *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York.
143. Schwartz Sh. (2006) Basic human values: theory, measurement, and applications. *Revue française de sociologie*, Vol. 47, Issue 4, pp. 929–968. Available: <https://www.cairn-int.info/journal-revue-francaise-de-sociologie-1-2006-4.htm>
144. Schwartz Sh. (2014) Rethinking the concept and measurement of societal culture in light of empirical findings. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 47, Issue 1, pp. 5–13. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022022113490830>
145. 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>

146. 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>
147. 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](https://econpapers.repec.org/article/beojournal/v_3a59_3ay_3a2014_3ai_3a202_3ap_3a7-42.htm)
148. Stead J.G., Stead W.E. (2014) *Sustainable Strategic Management*, 2<sup>nd</sup> edition. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
149. 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.
150. 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.
151. Sungsup R., Shanti J., Rupert M. (Eds.) (2021) *Powering a Learning Society During an Age of Disruption*. Springer.
152. 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>
153. Swedbank. (2021a) *Soli pa solim ilgtspējas virzienā*. Rokasgrāmata uzņēmējiem. Pieejams: <https://biznesam.swedbank.lv/upload/content/soli-pa-solim-rokasgramata-uznemejiem.pdf>
154. Swedbank. (2021b) Kas ir un kas nav ilgtspēja? *Swedbank blogs*. Pieejams: <https://blog.swedbank.lv/atputa/kas-ir-un-kas-nav-ilgtspeja-719>
155. Sweet S., Grace-Martin K. (2012) *Data Analysis with SPSS: A First Course in Applied Statistics*, 4<sup>th</sup> edition. Pearson.
156. 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>
157. Taylor-Smith K. (2018) The role drones play in protecting the environment. *Azo Clean Tech*. Available: <https://www.azocleantech.com/article.aspx?ArticleID=791>
158. Tindemans B., Dekocke V. (2020) *The Learning Society*. Brussels. Available: [https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/The\\_Learning\\_Society.pdf](https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/The_Learning_Society.pdf)
159. 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>
160. 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/Rethinking\\_Education.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Cairo/images/Rethinking_Education.pdf)

161. 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>
162. Valsts administrācijas skola. (2020) *Kompetenču pieeja valsts pārvaldē*. Pieejams: [https://www.siic.lu.lv/fileadmin/user\\_upload/lu\\_portal/projekti/siic/Publikācijas/bda/290\\_12020\\_AgitaKalvina.pdf](https://www.siic.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/siic/Publikācijas/bda/290_12020_AgitaKalvina.pdf)
163. Valsts nekustamie īpašumi. (2022) *Ilgspēja*. Pieejams: <https://www.vni.lv/par-mums/ilgtspēja>
164. 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>
165. 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>
166. 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>
167. Webster. (1962) *New World Dictionary of the American Language*. Cleveland and New York: World Publishing.
168. Welton M. (2005) *Designing the Just Learning Society: A Critical Inquiry*. Leicester: NIACE.
169. Wigglesworth A. (2021) A generation of seabirds was wiped out by a drone in O.C. Scientists fear for their future. *Los Angeles Times*, 7.06. Available: <https://www.latimes.com/california/story/2021-06-07/thousands-of-eggs-abandoned-after-drone-crash-at-orange-county-nature-reserve>
170. Wilson I. (1994) Strategic planning isn't dead-it changed. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 20–32. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90052-3)
171. Zālītis I., Davidova J., Gludins 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>
172. Zālītis 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>
173. 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>
174. Zobena A. (Ed.) (2007) *Latvija. Pārskats par tautas attīstību 2006/2007. Cilvēkkapitāls: mans zelts ir mana tauta?* Rīga: LU Sociālo un politisko pētījumu institūts.
175. 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/>
176. 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>

177. Капелюшников Р.И. (2016) *Экономические очерки: методология, институты, человеческий капитал*. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики.
178. 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>
179. Комарова В., Колесниченко М. (2020) Искусственная социальность: предпосылка или результат взаимодействия человека и машины? *Sociālo Zinātņu Vēstnesis / Вестник социальных наук*, № 31(2), с. 40–65. DOI: [https://doi.org/10.9770/szv.2020.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/szv.2020.2(3))
180. Коршунов И.А., Гапонова О.С., Пешкова В.М. (2019) *Век живи – век учись: непрерывное образование в России*. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики.
181. 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>
182. Равен Дж. (2021) *Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация*. Пер. с англ. Москва: Литрес.
183. Селиванова-Фёдорова Н., Комарова В., Вассерман Ю., Тутаева Д. (2018) Дифференциация уровня человеческого развития в странах мира и их регионах. *Sociālo Zinātņu Vēstnesis / Вестник социальных наук*, № 27(2), с. 73–102. Доступно: [https://old.du.lv/wp-content/uploads/2019/01/SZF-vestnesis\\_2018\\_2.pdf](https://old.du.lv/wp-content/uploads/2019/01/SZF-vestnesis_2018_2.pdf)
184. Селиванова-Фёдорова Н., Лейкума-Римицане Л., Игнатъев С., Хейманис Б. (2021) Является ли талант двигателем экономического развития стран современного мира? *Sociālo Zinātņu 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))
185. Серякова С.Б., Кравченко В.В. (2020) *Дополнительное профессиональное образование в России и странах Западной Европы: сопоставительный анализ*. Москва: Литрес.

# **PIELIKUMI**

## 1. pielikums

### Starptautiskais darba vērtību izpētes modulis *VSM 2013*<sup>40</sup>

Lūdzu, iedomājieties savu ideālo darbu, neņemot vērā savu pašreizējo darbu. Lūdzu, novērtējiet, cik svarīgi Jums būtu šie faktori, izvēloties savu ideālo darbu! (lūdzu, apvelciet atbilstošo atbildi katrā rindiņā):

- 1 = vissvarīgākais
- 2 = ļoti svarīgs
- 3 = vidēji svarīgs
- 4 = mazsvarīgs
- 5 = nemaz nebūtu svarīgs

01. pietiekami daudz laika personīgajai/ mājas dzīvei	1	2	3	4	5
02. cieņas vērts vadītājs (tiešais priekšnieks)	1	2	3	4	5
03. atzinība par labi paveiktu darbu	1	2	3	4	5
04. stabilitātes/ drošības sajūta darbavietā	1	2	3	4	5
05. kolēģi, ar kuriem būtu patīkami strādāt	1	2	3	4	5
06. interesants darbs	1	2	3	4	5
07. iespēja konsultēties ar priekšniecību, pieņemot lēmumus savā darbā	1	2	3	4	5
08. dzīvesvieta vēlamā rajonā / apkaimē	1	2	3	4	5
09. darbs, kuru atzinīgi vērtētu Jūsu ģimene un draugi	1	2	3	4	5
10. izaugsmes iespējas	1	2	3	4	5

Lūdzu, novērtējiet, cik svarīgi Jums ir šie faktori privātajā dzīvē! (lūdzu, apvelciet atbilstošo atbildi katrā rindiņā):

11. brīvs laiks izklaidēm	1	2	3	4	5
12. mērenība savās vēlmēs	1	2	3	4	5
13. izpalīdzēšana draugiem	1	2	3	4	5
14. taupība (netērēšana vairāk kā nepieciešams)	1	2	3	4	5

<sup>40</sup> Promocijas darba objektam pielāgota oriģinālā *VSM 2013* versija, kas var tikt brīvi izmantota pētniecības vajadzībām, nepieciešama atļauja izmantošanai komerciālās publikācijās (Hofstede, 2013a).

15. Cik bieži Jūs jūtaties nervozs/-a vai saspringts/-a?

1. vienmēr
2. parasti
3. dažreiz
4. reti
5. nekad

16. Vai Jūs esat laimīgs cilvēks?

1. vienmēr
2. parasti
3. dažreiz
4. reti
5. nekad

17. Vai citi cilvēki un/ vai apstākļi Jūs mēdz atturēt no tā darīšanas, ko Jūs tiešām vēlaties?

1. jā, vienmēr
2. jā, parasti
3. dažreiz
4. nē, reti
5. nē, nekad

18. Kā Jūs kopumā raksturotu savu pašreizējo veselības stāvokli? Tas ir...

1. ļoti labs
2. labs
3. vidējs
4. slikts
5. ļoti slikts

19. Cik lielā mērā Jūs lepojaties ar to, ka esat savas valsts pilsonis/-e?

1. ļoti lepojos
2. drīzāk lepojos
3. vidēji lepojos
4. ne pārāk lepojos
5. nemaz nelepojos

20. Spriežot pēc Jūsu pieredzes, cik bieži pakļautie baidās iebilst savai priekšniecībai (vai studenti saviem pasniedzējiem)?

1. nekad
2. reti
3. dažreiz
4. parasti
5. vienmēr

Lūdzu, novērtējiet, cik lielā mērā Jūs piekrītat vai nepiekrītat tālāk minētajiem apgalvojumiem? (lūdzu, apvelciet atbilstošo atbildi katrā rindiņā):

- 1 = pilnībā piekrītu
- 2 = piekrītu
- 3 = ne piekrītu, ne nepiekrītu
- 4 = nepiekrītu

5 = pilnībā nepiekrītu

21. Ir iespējams būt labam vadītājam arī tad, ja nav iespējams sniegt precīzu atbildi uz katru jautājumu, kas padotajam var rasties saistībā ar savu darbu	1	2	3	4	5
22. Neatlaidīgas pūles ir drošākais rezultātu sasniegšanas veids	1	2	3	4	5
23. Jebkurā gadījumā ir jāizvairās no tādas organizācijas struktūras, kurā dažiem padotajiem ir divi priekšnieki	1	2	3	4	5
24. Uzņēmuma vai organizācijas noteikumus nedrīkst pārkāpt – arī ne tad, ja darbinieks uzskata, ka noteikumu pārkāpšana būtu organizācijas interesēs	1	2	3	4	5

Informācija par Jums (statistikas datiem):

25. Kurā teritoriālajā struktūrvienībā Jūs dienējat?  
Ludzas pārvalde - 1                      Daugavpils pārvalde - 2

26. Kurā amatā Jūs dienējat?  
virsnieks - 1                      instruktors - 2

---

Liels paldies par sadarbību!



## 2. pielikums

### Kompetenču novērtēšanas kontrolsaraksts (darbinieku aptaujas anketa) vispārīgajam kompetences modelim

Lai novērtētu savu profesionālās attīstības līmeni (cik attīstīta konkrēta kompetence tieši Jums), izmantojiet tālāk redzamos 40 apgalvojumus un šo skalu:

- 5 – izcili
- 4 – labi
- 3 – apmierinoši
- 2 – nepieciešami uzlabojumi
- 1 – neapmierinoši

N.p.k.	Vērtējums	Kompetenci raksturojošs apgalvojums
1.		Ieklausos, pirms paužu savu viedokli
2.		Apzinos un skaidri paužu savus mērķus
3.		Domāju pozitīvi un esmu gatavs riskēt
4.		Respektēju citus
5.		Izmantoju laiku lietderīgi un produktīvi
6.		Pieņemu konstruktīvu kritiku un no tās mācos
7.		Kritiski izvērtēju informāciju
8.		Apsveru visus jautājumu aspektus
9.		Informēju vadītājus par vajadzībām
10.		Veidoju pozitīvas attiecības ar citiem visās jomās
11.		Deleģēju uzdevumus, kad situācija to prasa
12.		Uztveru jaunas situācijas bez nepamatotām bažām
13.		Rakstot, skaidri paužu idejas
14.		Sākot projektus, izrādu iniciatīvu
15.		Efektīvi tieku galā ar pārmaiņām
16.		Sekoju līdzi jaunākajai informācijai būtiskākajās jomās
17.		Labi izprotu pamatjēdzienus un specifiskus faktus
18.		Konfliktsituācijās saglabāju paškontroli
19.		Spēju rast radošus risinājumus sarežģītām problēmām
20.		Darbojos saskaņā ar ilgtermiņa plānu
21.		Nepieciešamo informāciju meklēju visdažādākajos avotos
22.		Uzdevumus veicu efektīvi
23.		Esmu gatavs uzņemties vadīšanu
24.		Lai pārvarētu šķēršļus un sasniegtu mērķus, izmantoju zināšanas par sistēmu
25.		Papildinformāciju iegūstu ātri un efektīvi
26.		Ceļā uz mērķi esmu motivēts un neatlaidīgs
27.		Atbalstu un uzmundrinu citus
28.		Mani neverbālie žesti atbilst teiktajam
29.		Izdaru argumentētus spriedumus, balstoties uz jautājumu izpratni
30.		Manā rīcībā izpaužas pozitīvs paštēls
31.		Skaidri paužu idejas grupas priekšā
32.		Apvienoju personiskos mērķus un dzīvesstilu ar savu darbu un izglītību
33.		Kritiski pārdomāju savu sniegumu un ieviešu atbilstošas izmaiņas
34.		Izstrādāju efektīvus rīcības plānus
35.		Spēju pielāgoties organizatoriskām pārmaiņām
36.		Efektīvi strādāju ar jaunu informāciju
37.		Uzlaboju savu sniegumu, gūstot pieredzi, pārbaudot un novērojot
38.		Iestādes vadlīnijas īstenoju elastīgi
39.		Citiem sniedzu konstruktīvas un pozitīvas atsauksmes

40.	Apzinos un protu izmantot savas stiprās puses
-----	---

### Punktu skaitīšana

Četrdesmit kompetenci raksturojošos apgalvojumus var sadalīt astoņās grupās. Tālāk redzams piedāvātais iedalījums. Ierakstiet katra apgalvojuma vērtējumu un aprēķiniet vidējo vērtējumu katrā grupā, kā arī kopkompetences, t.i. profesionālās attīstības līmeņa, vidējo kopvērtējumu.

1. Mērķtiecība	2. Problēmu risināšana	3. Saziņas prasmes
2.	8.	1.
14.	19.	13.
20.	21.	18.
26.	29.	28.
32.	34.	31.
Vidējais vērtējums:	Vidējais vērtējums:	Vidējais vērtējums:
4. Teorētiskās zināšanas	5. Praktiskās zināšanas	6. Organizatoriskā pielāgošanās spēja
7.	5.	6.
16.	15.	9.
17.	22.	24.
25.	33.	35.
36.	37.	38.
Vidējais vērtējums:	Vidējais vērtējums:	Vidējais vērtējums:
7. Cilvēciskās attiecības	8. Pašpārliecinātība	Kopkompetence, t.i., profesionālās attīstības līmenis
4.	3.	1. Mērķis
10.	12.	2. Problēmu risināšana
11.	23.	3. Saziņas prasmes
27.	30.	4. Teorētiskās zināšanas
39.	40.	5. Praktiskās zināšanas
-	-	6. Organizatoriskā pielāgošanās spēja
-	-	7. Cilvēciskās attiecības
-	-	8. Pašpārliecinātība
Vidējais vērtējums:	Vidējais vērtējums:	Vidējais kopvērtējums:

Avots: autora modificēta (papildināta ar kopkompetenci, t.i., profesionālās attīstības līmeni)

N. Amundsona metodika (Amundsons, 2016; skat. 1.6.–1.7. tabulu 1.3.2. sadaļā).

### 3. pielikums

#### Darbavietas pievilcības faktoru novērtējuma anketa

Lūdzu, noradiet, cik Jums ir svarīgs, izvēloties darbavietu, katrs tās pievilcību raksturojošs apgalvojums, apvelkot atbilstošāko ciparu skalā no 1 (vismazākā mērā) līdz 5 (vislielākā mērā). Tāpat novērtējiet arī, cik lielā mērā tas ir realizējams Jūsu pašreizējā darbavietā. Atbildiet, vadoties pēc pašreizējiem uzskatiem, nevis pēc pagātnes nostājas vai paredzamā (nākotnes) svarīguma.

Lūdzu, novērtējiet visus apgalvojumus.

1	2	3	4	5
Vismazākā mērā	Mazākā mērā	Vidējā mērā	Lielākā mērā	Vislielākā mērā

N.p.k.	Darbavietas pievilcības raksturlielumi	1. Cik tas Jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu?	2. Cik lielā mērā tas ir realizējams Jūsu pašreizējā darbavietā?
1.	Strādāt komfortablā un patīkamā vidē		
2.	Saņemt darbā atbilstošu sākotnējo apmācību		
3.	Veikt darbu, kas atbilst jūsu pašreizējam prasmēm un talantiem		
4.	Uzturēt patīkamas un gandarījuma pilnas attiecības ar pierobežā dzīvojošiem cilvēkiem		
5.	Ilgi strādāt stabilajā darbavietā		
6.	Saņemt netiešu atzinību (piem., strādāt organizācijā ar labu reputāciju)		
7.	Veikt darbu, kas dod būtisku labumu sabiedrībai		
8.	Saņemt fiksētu algu (neatkarīgi no paveiktā)		
9.	Gūt iespēju uzņemties lielāku atbildību		
10.	Būtiski un pozitīvi ietekmēt citus, veicot savu darbu		
11.	Darbā izmantot radošas problēmu risināšanas prasmes		
12.	Darbā justies fiziski droši (piem., ēkas vai vietas drošība)		
13.	Uzturēt ar vadītājiem patīkamas attiecības, kas sniedz atbalstu un gandarījumu		
14.	Dzīvot tuvu darbavietai (t.i., attālums)		
15.	Strādāt darbu, kurā ir elastīgs (piem., nenoteikts) darbalaiks		
16.	Darba procesā pastāvīgi apgūt jaunas prasmes		
17.	Pastāvīgi pieņemt ar darbu saistītus lēmumus		
18.	Baudīt/iegūt vadītāju un kolēģu cieņu		
19.	Veikt darbu, kas ir elastīgs vietas ziņā (piem., iespēja strādāt no mājām)		
20.	Strādāt darbu, kas saskan ar jūsu interesēm		
21.	Izmantot/radīt jaunas pieejas darbam un darbavietai		
22.	Izmantot labu bonusu sistēmu (piem., zobārsta un citi medicīnas pakalpojumi, atvaļinājums, apmaksāta slimības lapa)		
23.	Izbaudīt darba jautrību un gūt prieku no sava darba		

24.	Veikt darbu, kas atrodas tuvu kādai jums svarīgai vietai (piem., parkam, iepirkšanās centram, aktīvās atpūtas centram)		
25.	Darīt darbu, kas sekmē jūsu kopienas cilvēku labklājību		
26.	Strādāt darbu, kas piedāvā profesionālās pilnveides iespējas		
27.	Veikt darbu, kas saskan ar jūsu personīgajām vērtībām		
28.	Ar savu darbu radīt kaut ko jaunu un oriģinālu		
29.	Strādāt darbavietā, kas ļauj savienot personiskās un profesionālās dzīves vajadzības		
30.	Strādāt organizācijā, kurā ir noteikta, jums patīkama, darba kultūra (piem., sociālā gaisotne, dinamika)		
31.	Saņemt tiešu atzinību (piem., uzslavu, prēmiju, atzinības rakstu, paaugstinājumu amatā)		
32.	Veikt darbu, kas rada paliekošu ieguldījumu jeb atstāj mantojumu		
33.	Darbā gūt personiskās izaugsmes iespējas		
34.	Ieņemt amatu, kas ļauj jums ietekmēt citus		
35.	Viegli nokļūt darbā un atpakaļ (t.i., transports)		
36.	Uzturēt ar kolēģiem patīkamas, atbalstošas un gandarījumu sniedzošas attiecības		
37.	Darbā iesaistīties jaunās un rosinošās aktivitātēs		
38.	Definēt sava darba redzējumu un to īstenot		
39.	Ieņemt sabiedrībā cienītu amatu		
40.	Vadīt grupu vai aktivitāti		

### Darbavietas pievilcības faktoru klasificēšana

Četrdesmit darbavietas pievilcību raksturojošos apgalvojumus var sadalīt desmit grupās (faktoros). Tālāk redzams piedāvātais iedalījums. Ierakstiet katra apgalvojuma vērtējumu abās dimensijās (Cik tas jums ir svarīgi, izvēloties darbavietu? un Cik lielā mērā tas ir iespējams jūsu pašreizējā darbavietā?) un aprēķiniet vidējo vērtējumu katram darbavietas pievilcības faktoram katrā dimensijā.

1. Drošība		2. Vieta		3. Attiecības		4. Atzinība		5. Ieguldījums	
5.		1.		4.		6.		7.	
8.		14.		13.		18.		10.	
12.		24.		30.		31.		25.	
22.		35.		36.		39.		32.	
Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums	
1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.
6. Darba atbilstība		7. Elastīgums		8. Mācīšanās		9. Atbildība		10. Inovācijas	
3.		15.		2.		9.		11.	
20.		19.		16.		17.		21.	
23.		26.		33.		34.		28.	
27.		29.		37.		40.		38.	
Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums		Vidējais kopvērtējums	
1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.	1. dim.	2. dim.

Avots: autora modificēta (izmainīta vērtējumu skala no 1–7 uz 1–5) N. Amundsona, M. Korbjēra un V. Neduhas metodika (2006) (Amundsons, 2016; skat. 1.8.–1.9. tabulu 1.3. apakšdaļā).

Sociāli demogrāfiskie radītāji, kas ir iekļauti Latvijas robežsargu aptaujas anketā

Kurā teritoriālajā struktūrvienībā Jūs dienējat?

- Ludzas pārvalde - 1
- Daugavpils pārvalde - 2

Kurā amatā Jūs dienējat?

- virsnieks - 1
- instruktors - 2

Cik gadu Jūs dienējat robežsardzē? \_\_\_\_\_ gadi

Jūsu vecums: \_\_\_\_\_ gadi

Jūsu izglītība:

- augstākā (robežsardzes jomā) - 1
- augstākā (nav saistīta ar robežsardzi) - 2
- vidējā (vispārējā vai speciālā) - 3

Jūsu dzīvesvieta:

- lielpilsēta (Daugavpils, Rēzekne, Ludza) - 1
- mazpilsēta - 2
- lauki (pagasta centrs vai viensēta) - 3

Ikmēneša vidējais ienākums uz vienu Jūsu mājsaimniecības locekli:

- līdz 200 eiro - 1
- 200-400 eiro - 2
- vairāk par 400 eiro - 3

4. pielikums

**Hierarhiju analīzes īstenošana optimālas pieejas noteikšanai  
Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai,  
n = 7 cilvēki, 2022. gads<sup>41</sup>**

1. eksperta vērtējumu bloks

**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	5	6	6	3	0,50
Sociālā dimensija	1/5	1	2	2	1/3	0,11
Ekoloģiskā dimensija	1/6	1/2	1	2	1/5	0,07
Kultūras dimensija	1/6	1/2	1/2	1	1/4	0,06
Politiskā dimensija	1/3	3	5	4	1	0,26
Saskaņotības attiecības (SA)	0,04					1,00

**Pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	4	0,80
Tiešā vadība	1/4	1	0,20

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1	0,50
Tiešā vadība	1	1	0,50

<sup>41</sup> Avots: autora izveidots pēc *Excel* apstrādātajiem paša savāktiem Latvijas VRS dienējošo ekspertu-virsnieku vērtējumiem, izmantojot hierarhiju analīzes metodi.

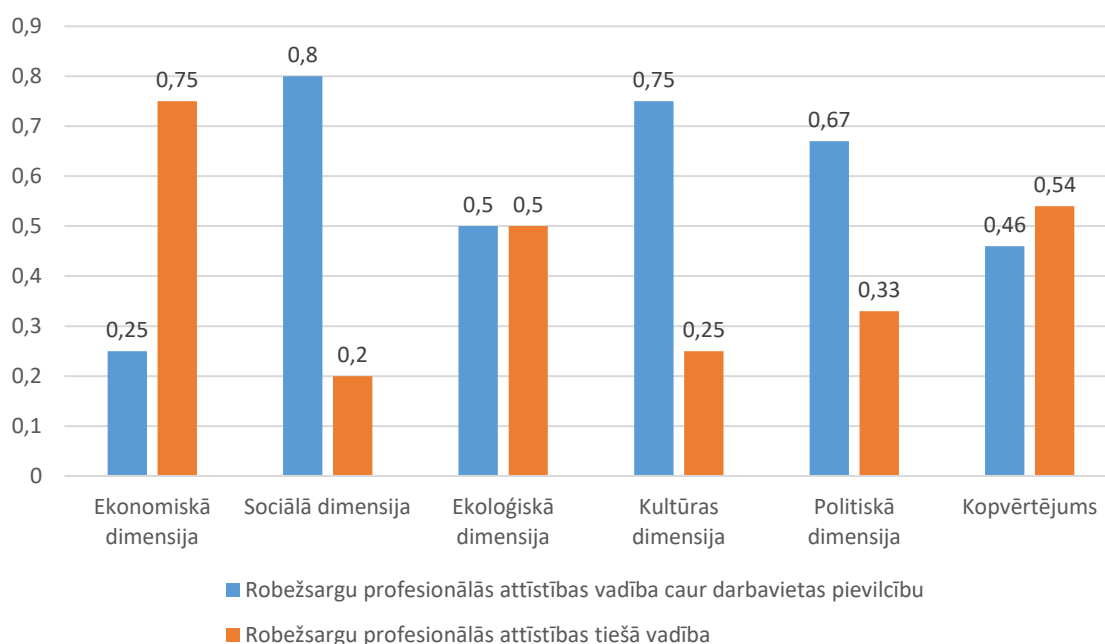
Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	3	0,75
Tiešā vadība	1/3	1	0,25

Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	2	0,67
Tiešā vadība	1/2	1	0,33

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,50	0,11	0,07	0,06	0,26	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,25	0,80	0,50	0,75	0,67	0,46
Tiešā vadība	0,75	0,20	0,50	0,25	0,33	0,54
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietošanas gaitā



**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	1/2	1/2	2	2	0,18
Sociālā dimensija	2	1	2	4	1/2	0,27
Ekoloģiskā dimensija	2	1/2	1	2	1/3	0,17
Kultūras dimensija	1/2	1/4	1/2	1	1/4	0,08
Politiskā dimensija	1/2	2	3	4	1	0,30
Saskaņotības attiecības (SA)	0,15					1,00

**Pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/2	0,33
Tiešā vadība	2	1	0,67

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	6	0,86
Tiešā vadība	1/6	1	0,14

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietas pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietas pievilcību	1	1/2	0,33
Tiešā vadība	2	1	0,67

Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	4	0,80
Tiešā vadība	1/4	1	0,20

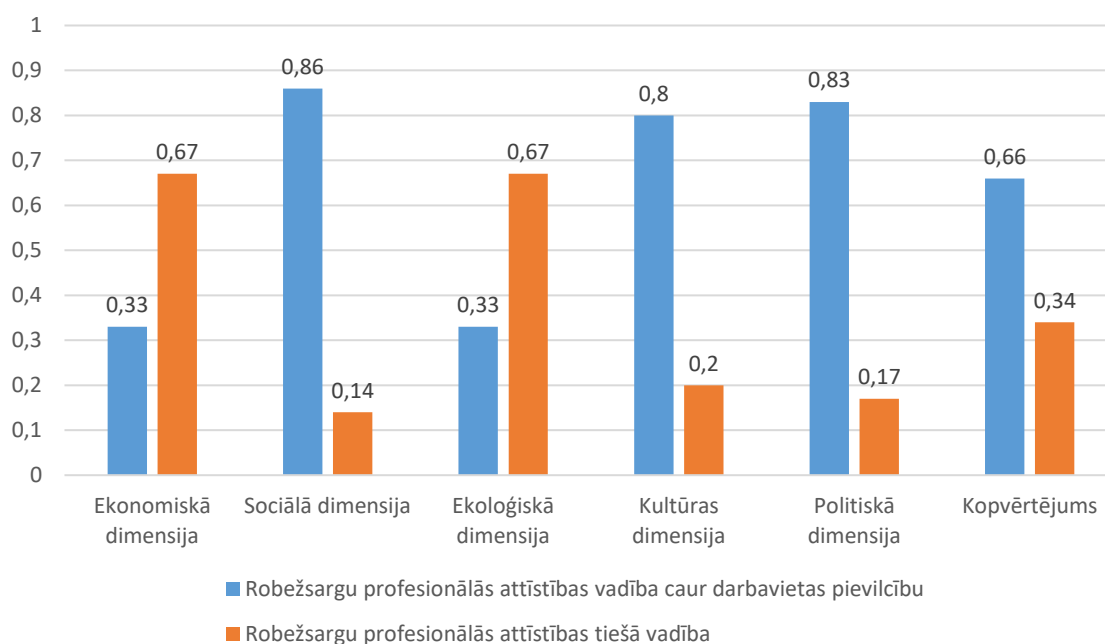


Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietau pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietau pievilcību	1	5	0,83
Tiešā vadība	1/5	1	0,17

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,18	0,27	0,17	0,08	0,30	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietau pievilcību	0,33	0,86	0,33	0,80	0,83	0,66
Tiešā vadība	0,67	0,14	0,67	0,20	0,17	0,34
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietošanas gaitā



**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	1/2	3	5	2	0,28
Sociālā dimensija	2	1	2	4	1/2	0,25
Ekoloģiskā dimensija	1/3	1/2	1	2	1/3	0,11
Kultūras dimensija	1/5	1/4	1/2	1	1/8	0,05
Politiskā dimensija	1/2	2	3	8	1	0,31
Saskaņotības attiecības (SA)	0,11					1,00

**Pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	5	0,83
Tiešā vadība	1/5	1	0,17

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	2	0,67
Tiešā vadība	1/2	1	0,33

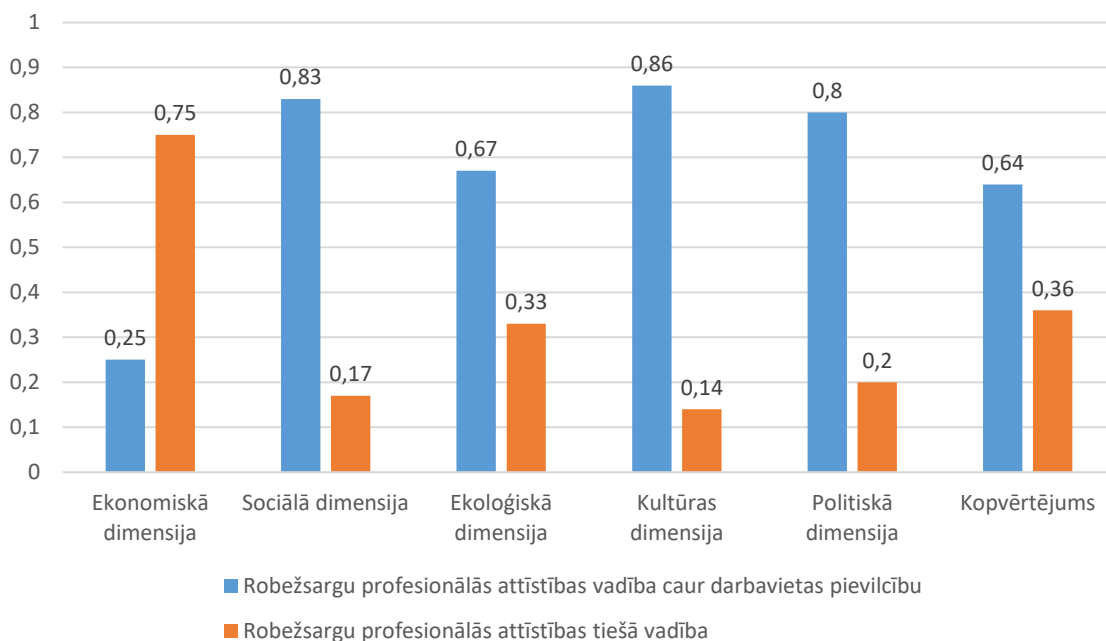
Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	6	0,86
Tiešā vadība	1/6	1	0,14

Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	4	0,80
Tiešā vadība	1/4	1	0,20

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,28	0,25	0,11	0,05	0,31	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,25	0,83	0,67	0,86	0,80	0,64
Tiešā vadība	0,75	0,17	0,33	0,14	0,20	0,36
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietojuma gaitā



**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	3	2	2	4	0,39
Sociālā dimensija	1/3	1	2	2	1/2	0,17
Ekoloģiskā dimensija	1/2	1/2	1	1	2	0,16
Kultūras dimensija	1/2	1/2	1	1	3	0,17
Politiskā dimensija	1/4	2	1/2	1/3	1	0,11
Saskaņotības attiecības (SA)	0,10					1,00

**Pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/6	0,14
Tiešā vadība	6	1	0,86

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Vadība pa tiešo	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	2	0,67
Vadība pa tiešo	1/2	1	0,33

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1	0,50
Tiešā vadība	1	1	0,50

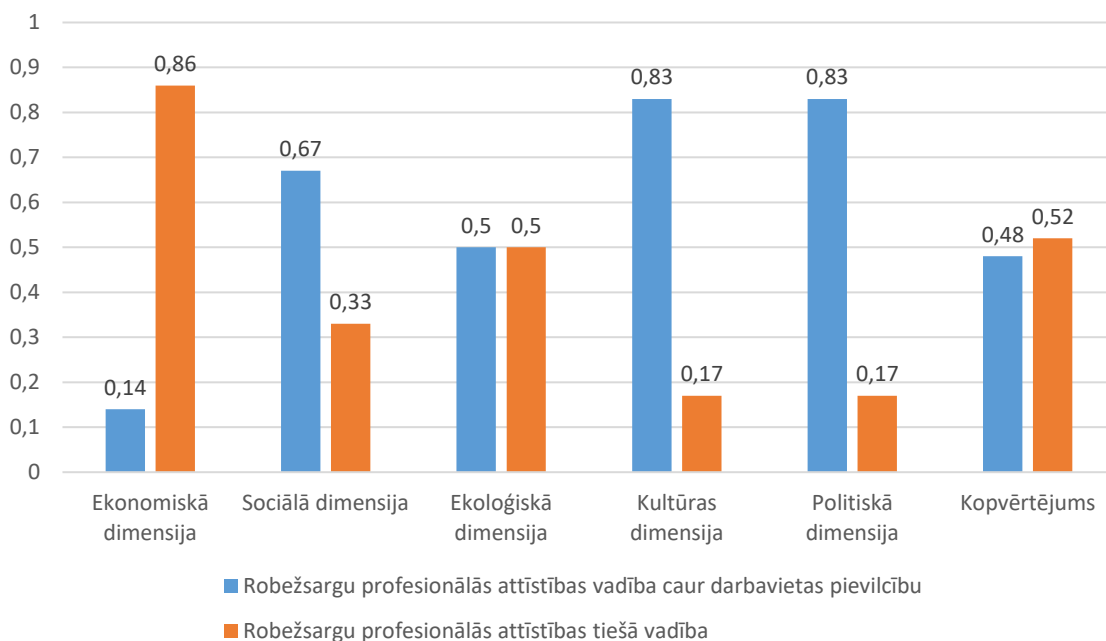
Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	5	0,83
Tiešā vadība	1/5	1	0,17

Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	5	0,83
Tiešā vadība	1/5	1	0,17

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,39	0,17	0,16	0,17	0,11	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,14	0,67	0,50	0,83	0,83	0,48
Tiešā vadība	0,86	0,33	0,50	0,17	0,17	0,52
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietošanas gaitā



**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	2	1	2	2	0,29
Sociālā dimensija	1/2	1	2	1	2	0,22
Ekoloģiskā dimensija	1	1/2	1	1	2	0,19
Kultūras dimensija	1/2	1	1	1	1/2	0,15
Politiskā dimensija	1/2	1/2	1/2	2	1	0,15
Saskaņotības attiecības (SA)	0,07					1,00

**Pieeju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/6	0,14
Tiešā vadība	6	1	0,86

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	2	0,67
Tiešā vadība	1/2	1	0,33

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/4	0,20
Tiešā vadība	4	1	0,80

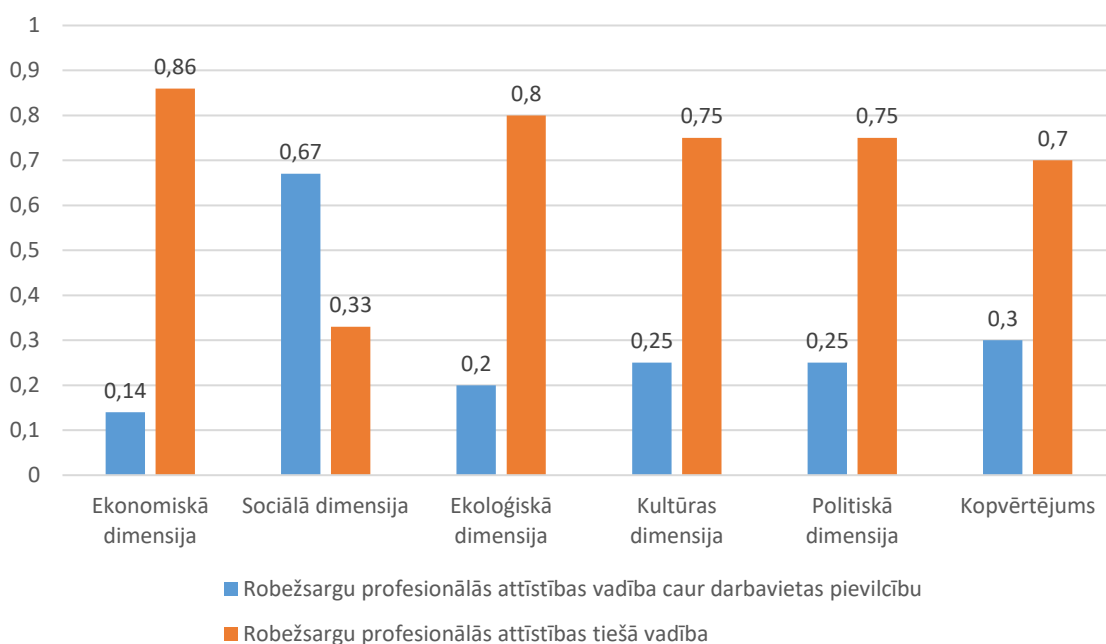
Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,29	0,22	0,19	0,15	0,15	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,14	0,67	0,20	0,25	0,25	0,30
Tiešā vadība	0,86	0,33	0,80	0,75	0,75	0,70
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietojanas gaitā



**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	1/2	1/2	1/2	1	0,12
Sociālā dimensija	2	1	1/2	1	2	0,22
Ekoloģiskā dimensija	2	2	1	2	2	0,33
Kultūras dimensija	2	1	1/2	1	1	0,19
Politiskā dimensija	1	1/2	1/2	1	1	0,14
Saskaņotības attiecības (SA)	0,02					1,00

**Pieju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/5	0,17
Tiešā vadība	5	1	0,83

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1	0,50
Tiešā vadība	1	1	0,50

Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/2	0,33
Tiešā vadība	2	1	0,67

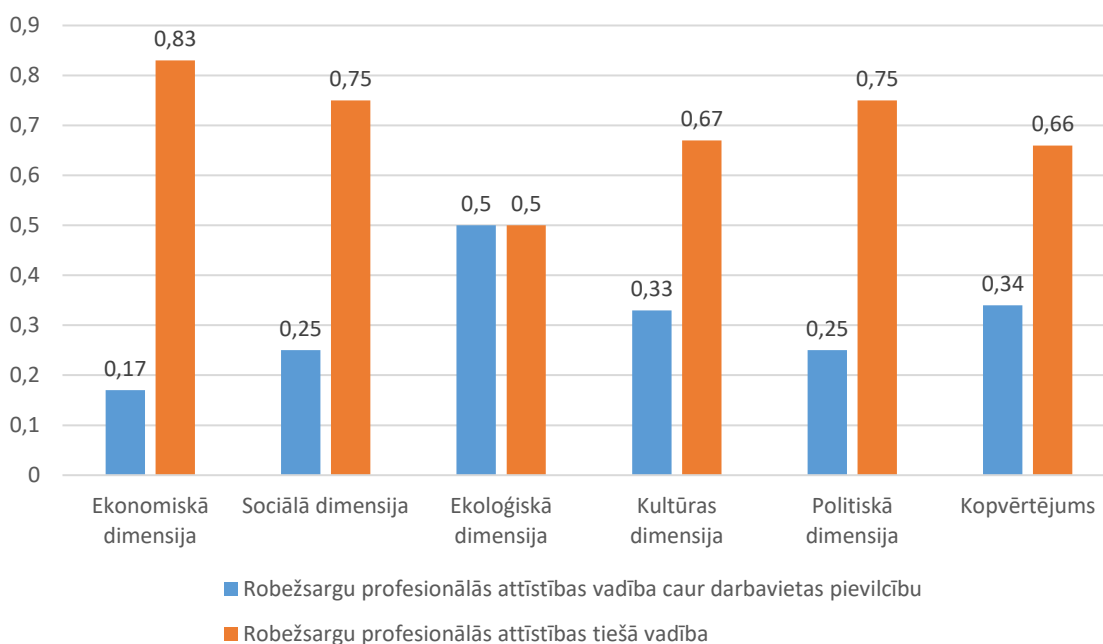


Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,12	0,22	0,33	0,19	0,14	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,17	0,25	0,50	0,33	0,25	0,34
Tiešā vadība	0,83	0,75	0,50	0,67	0,75	0,66
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietojanas gaitā



**Optimālas pieejas noteikšanas kritēriju salīdzināšanas matrica**

Kritēriji	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Prioritātes vektors (kritēriju relatīvais svarīgums)
Ekonomiskā dimensija	1	2	1/2	3	2	0,26
Sociālā dimensija	1/2	1	3	4	1/2	0,23
Ekoloģiskā dimensija	2	1/3	1	2	1/2	0,17
Kultūras dimensija	1/3	1/4	1/2	1	1/4	0,07
Politiskā dimensija	1/2	2	2	4	1	0,27
Saskaņotības attiecības (SA)	0,17					1,00

**Pieju Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai novērtēšana attiecībā uz katru kritēriju**

Kritērijs – ekonomiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/4	0,20
Tiešā vadība	4	1	0,80

Kritērijs – sociālā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/3	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

Kritērijs – ekoloģiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	2	0,67
Tiešā vadība	1/2	1	0,33

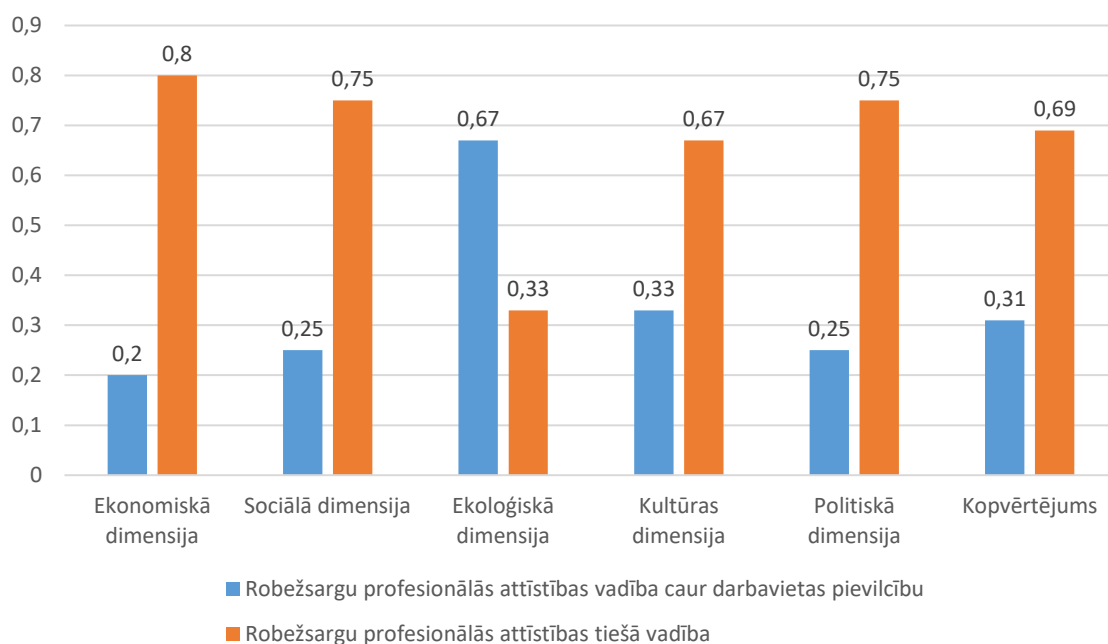
Kritērijs – kultūras dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/2	0,33
Tiešā vadība	2	1	0,67

Kritērijs – politiskā dimensija	Vadība caur darbavietu pievilcību	Tiešā vadība	Prioritātes vektors
Vadība caur darbavietu pievilcību	1	1/33	0,25
Tiešā vadība	3	1	0,75

### Prioritātes vektoru apkopojums un globālo prioritāšu aprēķins

Prioritātes vektora koordinātes (kritēriju relatīvais svarīgums)	Ekonomiskā dimensija	Sociālā dimensija	Ekoloģiskā dimensija	Kultūras dimensija	Politiskā dimensija	Kopā
	0,26	0,23	0,17	0,07	0,27	1,00
Pieejas Latvijas robežsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgai vadībai						Globālās prioritātes
Vadība caur darbavietu pievilcību	0,20	0,25	0,67	0,33	0,25	0,31
Tiešā vadība	0,80	0,75	0,33	0,67	0,75	0,69
Kopā	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### Eksperta darba gala rezultāts, iegūts hierarhiju analīzes pielietojanas gaitā



## 5. pielikums

**Empīriskajā analizē izmantotie pasaules / ES valstu rādītāji, n = 119 valstis, 2018. gads**

Valstis	Grupējošie rādītāji			Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) komponenti						
	Piederība ES*	Ienākumu grupa**	IKP uz 1 iedz. (pēc pirktspējas paritātes), ASV dol.	Talantu attīstīšanas apakšindekss	1. Formālā izglītība	2. Mūžizglītība	2.1. Vadības skolu kvalitāte	2.2. Apmācību izplatība uzņēmumos	2.3. Darbnieku attīstība	3. Piekļuve izaugsmes iespējām
AAE	0	1	70238	61,13	38,39	79,06	76,98	n/a	81,14	65,95
Albānija	0	2	11305,4	37,02	23,61	37,46	47,09	26,91	38,38	50,00
Alžīrija	0	2	14687,4	19,23	16,72	17,06	20,37	18,34	12,46	23,90
Argentīna	0	2	22303,2	52,35	46,73	56,97	57,14	79,42	34,34	53,35
Armēnija	0	3	8393,51	26,33	15,57	22,82	26,98	16,89	24,58	40,62
ASV	0	1	55836,8	81,17	69,32	82,77	84,39	n/a	81,14	91,42
Austrālija	0	1	45514,2	73,27	65,72	74,52	76,98	n/a	72,05	79,56
Austrija	1	1	47824,2	68,18	59,60	75,55	66,93	n/a	84,18	69,40
Azerbaidžāna	0	2	17739,9	30,76	15,84	30,74	35,71	22,16	34,34	45,69
Bahreina	0	1	46946,3	46,76	22,40	64,38	62,43	n/a	66,33	53,49
Bangladeša	0	3	3332,8	21,54	11,22	24,39	29,89	24,41	18,86	29,00
Beļģija	1	1	43991,6	76,09	62,98	87,57	93,65	n/a	81,48	77,72
Bolīvija	0	3	6880,9	40,50	48,85	37,01	26,72	70,84	13,47	35,65
Bosnija un Hercegovina	0	2	10509,7	33,90	30,88	32,77	22,22	64,64	11,45	38,06

Botsvāna	0	2	15807,1	43,95	33,17	48,01	31,22	63,98	48,82	50,69
Brazīlija	0	2	15359,3	41,39	30,69	42,20	33,33	51,19	42,09	51,28
Bulgārija	1	2	17511,8	41,15	39,25	35,82	29,37	51,85	26,26	48,37
Butāna	0	3	8076,96	27,73	3,11	36,96	41,01	29,82	40,07	43,11
Čehija	1	1	32167,1	55,55	49,32	57,54	45,50	68,21	58,92	59,80
Čīle	0	1	22316,2	57,25	46,86	62,10	71,16	71,37	43,77	62,80
Dānija	1	1	46635,2	77,20	62,98	81,02	79,89	n/a	82,15	87,59
DĀR	0	2	13165,2	50,09	22,05	65,02	75,93	44,06	75,08	63,19
Dienvīdķoreja	0	1	34549,2	56,93	57,21	49,56	45,50	47,63	55,56	64,01
Dominikāna	0	2	14211,7	33,47	10,93	44,36	36,77	70,71	25,59	45,12
Ekvadora	0	2	11388,2	42,84	32,70	53,26	43,65	82,45	33,67	42,56
Etiopija	0	4	1625,61	21,61	16,52	25,08	24,34	22,96	27,95	23,24
Ēģipte	0	3	10891,3	17,95	31,30	0,79	0,00	2,37	0,00	21,77
Filipīnas	0	3	7358,82	46,44	21,54	64,1	56,61	74,41	61,28	53,69
Francija	1	1	39678	64,57	53,75	73,97	78,57	n/a	69,36	65,99
Gambija	0	4	1636,45	26,97	5,71	35,18	43,92	29,29	32,32	40,02
Gana	0	3	4200,55	36,29	12,46	47,34	51,85	48,42	41,75	49,07
Grieķija	1	1	26680,1	43,96	53,92	33,07	39,95	21,90	37,37	44,88
Gruzija	0	2	9679,19	28,72	16,69	20,49	33,60	9,37	18,52	48,97
Gvatemala	0	3	7706,74	41,50	16,69	57,12	53,17	63,98	54,21	50,68
Hondurasa	0	3	5084,47	38,55	26,23	41,58	33,86	42,74	48,15	47,84

Horvātija	1	1	21880,5	44,19	46,70	40,04	38,36	60,55	21,21	45,82
Igaunija	1	1	28094,8	57,92	48,23	56,50	63,23	41,95	64,31	69,04
Indija	0	3	6088,65	41,66	26,80	53,49	55,29	42,88	62,29	44,68
Indonēzija	0	3	11035,1	39,47	25,27	39,59	53,17	5,67	59,93	53,54
Irāna	0	2	17365,8	29,36	33,72	28,33	35,45	n/a	21,21	26,03
Islande	0	1	46547	68,98	41,59	77,49	76,19	n/a	78,79	87,87
Itālija	1	1	35896,5	50,14	50,12	46,30	70,37	n/a	22,22	54,01
Izraēla	0	1	35431,6	56,25	46,04	53,05	75,13	20,05	63,97	69,65
Īrija	1	1	54654,4	72,19	52,58	80,36	79,63	92,08	69,36	83,65
Japāna	0	1	37321,6	61,83	52,93	67,34	48,15	n/a	86,53	65,21
Jaunzēlande	0	1	36982,3	71,74	55,16	74,12	72,49	n/a	75,76	85,95
Jemena	0	3	3791,6	9,36	3,04	8,72	3,7	14,38	8,08	16,32
Jordānija	0	2	10880,3	34,24	24,30	33,66	49,47	0,00	51,52	44,74
Kambodža	0	3	3483,33	22,54	3,62	23,71	19,05	24,80	27,27	40,29
Kanāda	0	1	44310,1	69,45	52,97	73,65	83,33	n/a	63,97	81,71
Katara	0	1	143788	57,8	19,42	89,51	90,48	n/a	88,55	64,46
Kazahstāna	0	2	25876,5	35,69	30,80	34,78	31,75	32,85	39,73	41,49
Kenija	0	3	3082,52	36,05	8,22	51,41	53,97	49,08	51,18	48,53
Kipra	1	1	30734,2	37,99	29,29	33,24	32,80	n/a	33,67	51,43
Kirgizstāna	0	3	3426,65	28,09	15,16	37,40	10,05	78,23	23,91	31,71
Kolumbija	0	2	13800,8	44,59	31,39	51,17	44,18	81,40	27,95	51,20

Kostarika	0	2	15377,2	54,17	36,86	64,02	69,84	67,68	54,55	61,62
Krievija	0	2	24451,4	42,93	47,53	44,39	41,01	56,46	35,69	36,87
Kuveita	0	1	71312	31,58	18,06	34,67	34,66	n/a	34,68	42,01
Ķīna	0	2	14238,7	54,80	59,52	66,92	46,56	100	54,21	37,96
Laosa	0	3	5675,49	25,29	6,51	26,34	37,57	4,09	37,37	43,02
Latvija	1	1	24286,2	45,81	41,03	43,24	54,50	28,76	46,46	53,17
Lesoto	0	3	2647,95	29,10	28,41	34,73	42,59	36,68	24,92	24,15
Libāna	0	2	13938	39,45	24,76	49,03	82,80	30,61	33,67	44,56
Lielbritānija	1	1	41324,6	77,3	61,66	83,98	95,24	n/a	72,73	86,27
Lietuva	1	1	27729,8	50,14	38,72	51,81	43,92	50,92	60,61	59,87
Luksemburga	1	1	101926	63,67	33,86	73,67	56,08	n/a	91,25	83,47
Madagaskara	0	4	1459,27	21,6	3,7	26,91	39,15	12,27	29,29	34,21
Malaizija	0	2	26891,4	53	33,95	60,01	72,22	19,92	87,88	65,05
Malāvija	0	4	1182,62	27,06	10,83	30,14	11,11	38,92	40,4	40,22
Mali	0	4	2428,29	23,6	11,03	26,01	34,29	18,87	24,24	33,76
Malta	1	1	29525,7	52,42	30,01	59,63	62,7	n/a	56,57	67,6
Maroka	0	3	7821,4	26,82	14,68	28,79	41,01	30,21	15,15	36,98
Maurīcija	0	2	19480,5	38,55	14,1	48,18	53,97	29,29	61,28	53,38
Meksika	0	2	17276,6	43,9	31,58	48,12	44,44	62,53	37,37	51,99
Melnkalne	0	2	15485,8	36,5	34,54	30,13	42,06	26,78	21,55	44,83
Moldova	0	3	5038,5	31,91	25,22	24,41	21,16	38,26	13,8	46,1

Mongolija	0	3	12188,6	34,38	19,45	39,61	14,02	75,86	28,96	44,07
Mozambika	0	4	1185,82	18,68	8,21	15,53	9,79	24,67	12,12	32,32
Namībija	0	2	10414	35,99	18,2	35,62	26,98	29,02	50,84	54,16
Nepāla	0	4	2458,13	21,5	5,35	26,57	28,31	37,6	13,8	32,57
Nikaragva	0	3	5189,73	23,37	9,98	38,22	30,95	57,78	25,93	21,92
Nīderlande	1	1	48458,9	81,95	68,27	88	86,77	n/a	89,23	89,57
Norvēģija	0	1	61471,6	78,3	58,64	87,52	80,42	n/a	94,61	88,74
Omāna	0	1	38234,1	33,6	20,44	37,07	25,66	n/a	48,48	43,29
Pakistāna	0	3	5041,72	25,13	12,15	32,37	37,83	37,73	21,55	30,86
Panama	0	2	22192,1	36,45	17,98	32,21	36,77	10,03	49,83	59,15
Paragvaja	0	2	9184,49	30,71	20,35	35,32	16,14	67,94	21,89	36,45
Peru	0	2	12402,4	37,96	19,61	49,56	40,21	74,8	33,67	44,7
Polija	1	1	26135,3	45,78	49,18	42,1	43,39	41,16	41,75	46,05
Portugāle	1	1	29214,3	50,57	47,25	46,08	56,88	37,6	43,77	58,39
Ruanda	0	4	1758,73	36,2	11,47	54,32	47,88	68,6	46,46	42,83
Rumānija	1	2	21403,1	36,03	34,08	33,01	23,54	49,21	26,26	41,02
Salvadora	0	3	8602,07	33,34	14,63	39,17	26,46	66,49	24,58	46,22
Saūda Arābija	0	1	53430,1	42,39	37,38	47,09	49,74	n/a	44,4	42,7
Senegāla	0	4	2430,8	32,2	16,75	37,37	61,64	18,47	31,99	42,47
Serbija	0	2	13481,9	37,16	37,96	30,31	31,75	45,38	13,80	43,19
Singapūra	0	1	85208,8	75,71	59,71	92,00	90,74	n/a	93,27	75,43



Slovākija	1	1	28877,3	44,70	40,19	41,95	32,54	52,90	40,40	51,95
Slovēnija	1	1	31122,4	54,21	54,44	50,51	52,12	50,26	49,16	57,66
Somija	1	1	40600,9	78,60	70,02	82,97	76,72	n/a	89,23	82,80
Spānija	1	1	34526,5	55,36	51,83	57,93	79,63	63,19	30,98	56,31
Šrilanka	0	3	11738,9	33,09	12,95	42,22	58,73	19,79	48,15	44,11
Šveice	0	1	60535,2	80,65	61,64	100	100	n/a	100	80,31
Taizeme	0	2	16305,5	37,19	29,45	35,51	40,48	19,26	46,8	46,62
Tanzānija	0	4	2667,29	27,14	11,62	27,1	20,37	36,02	24,92	42,7
Trinidāda un Tobāgo	0	1	32596,5	40,29	19,76	47,43	62,7	32,45	47,14	53,69
Tunisija	0	3	11397,2	30,18	18,62	32,36	40,21	33,64	23,23	39,57
Turcija	0	2	19618,2	39,44	44,54	29,45	29,1	32,98	26,26	44,33
Uganda	0	4	1825,31	26,81	5,7	34,55	33,07	41,29	29,29	40,19
Ukraina	0	3	7915,87	38,45	40,09	30,12	34,39	25,33	30,64	45,15
Ungārija	1	1	25581,5	34,62	34,84	27,13	41,80	16,36	23,23	41,90
Urugvaja	0	1	21200,6	47,79	37,6	48,13	49,74	59,63	35,02	57,63
Vācija	1	1	47268,4	64,06	55,39	66,55	74,60	42,22	82,83	70,23
Venecuēla	0	2	18309,2	42,72	33,69	51,12	52,65	69,39	31,31	43,35
Vjetnama	0	3	6022,62	31,16	30,22	28,87	22,75	24,8	39,06	34,4
Ziemeļmaķedonija	0	2	13907,9	40,91	24,28	41,98	36,24	57,39	32,32	56,45

Zimbabve	0	4	1793,59	26,55	13,59	33,82	32,8	36,68	31,99	32,25
Zviedrija	1	1	46420,4	77,95	58,3	85,43	76,46	88,26	91,58	90,11

\* Piederība ES: 1 – ES valsts, 0 – nav ES valsts

\*\* Valstu grupas pēc iedzīvotāju ienākumiem: 1 – augsts ienākums (angļu val.: *high income*), 2 – vidēji augsts ienākums (angļu val.: *upper-middle income*), 3 – vidēji zems ienākums (angļu val.: *lower-middle income*), 4 – zems ienākums (angļu val.: *low income*)

Avots: autora izveidota tabula, izmantojot datus no Business School for the World (INSEAD) et al., 2018.

## 6. pielikums

## Empīriskajā analizē izmantotie pasaules / ES valstu rādītāji, n = 125 valstis, 2019. gads

Valstis	Grupējošie rādītāji			Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) komponenti						
	Piederība ES*	Ienākumu grupa**	IKP uz 1 iedz. (pēc pirktspējas paritātes), ASV dol.	Talantu attīstīšanas apakšindekss	1. Formālā izglītība	2. Mūžizglītība	2.1. Vadības skolu kvalitāte	2.2. Apmācību izplatība uzņēmumos	2.3. Darbinieku attīstība	3. Piekļuve izaugsmes iespējām
AAE	0	1	73878,47	56,45	27,3	77,83	75,54	n/a	80,12	64,22
Albānija	0	2	12020,69	33,45	24,03	33,63	38,24	26,91	35,73	42,69
Alžīrija	0	2	15275,37	19,22	17,96	18,99	23,95	n/a	14,04	20,71
Argentīna	0	1	20786,68	45,14	44,92	45,83	56,11	48,55	32,84	44,65
Armēnija	0	2	9647,49	25,50	17,72	24,16	26,79	16,89	28,81	34,63
ASV	0	1	59531,66	83,28	67,34	88,52	85,60	n/a	91,44	93,99
Austrālija	0	1	47046,67	74,00	73,75	73,57	74,31	n/a	72,83	74,67
Austrija	1	1	52557,48	65,71	59,61	70,59	62,83	n/a	78,34	66,92
Azerbaidžāna	0	2	17398,16	31,41	13,59	36,32	40,39	22,16	46,41	44,31
Bahreina	0	1	47526,9	43,37	19,68	62,47	59,69	n/a	65,25	47,95
Bangladeša	0	3	3868,82	18,45	10,71	23,59	27,76	24,41	18,60	21,06
Beļģija	1	1	47561,03	74,75	64,19	82,68	86,32	n/a	79,05	77,38
Bosnija un Hercegovina	0	2	12875,97	36,79	50,21	30,07	15,78	64,64	9,81	30,10

Botsvāna	0	2	17354,2	41,35	38,37	44,49	25,91	63,98	43,59	41,20
Brazīlija	0	2	15483,54	39,75	29,08	41,63	31,20	51,19	42,51	48,53
Bruneja	0	1	78836,12	36,51	23,93	43,97	42,78	n/a	45,16	41,62
Bulgārija	1	2	20329,34	36,93	39,11	30,57	20,72	51,85	19,14	41,12
Burundija	0	4	770,94	20,41	12,26	30,43	35,90	37,73	17,66	18,54
Butāna	0	3	9560,77	29,29	6,40	40,29	45,79	29,82	45,27	41,18
Čehija	1	1	36915,93	55,29	49,53	58,48	43,94	68,21	63,30	57,86
Čīle	0	1	24084,97	55,04	46,59	62,36	69,98	71,37	45,74	56,16
Dānija	1	1	50540,81	75,67	60,94	79,99	77,77	n/a	82,20	86,08
DĀR	0	2	13497,99	41,69	20,24	48,85	49,96	44,06	52,52	55,98
Dienvīdkoreja	0	1	38260,18	53,97	55,97	46,73	41,44	n/a	52,01	59,20
Dominikāna	0	2	16029,62	24,80	11,88	26,56	30,91	26,39	22,40	35,95
Ekvadora	0	2	11617,43	39,12	33,53	51,29	34,56	92,74	26,56	32,54
Etiopija	0	4	1899,21	19,72	16,55	26,48	29,59	22,96	26,90	16,12
Ēģipte	0	3	11582,59	25,38	31,35	14,17	14,03	8,71	19,78	30,60
Filipīnas	0	3	8342,8	42,80	18,31	61,39	56,14	74,41	53,63	48,68
Francija	1	1	42778,93	62,47	52,74	73,31	78,98	n/a	67,63	61,35
Gambija	0	4	1714,59	26,54	6,94	35,96	44,32	29,29	34,28	36,71
Gana	0	3	4641,32	33,48	10,87	46,51	49,42	48,42	41,71	43,04
Griekija	1	1	27809,4	41,66	52,07	34,88	37,87	n/a	31,90	38,03
Gruzija	0	3	10698,68	24,50	18,28	16,83	23,81	9,37	17,33	38,39

Gvatemala	0	2	8150,26	39,9	19,19	56,94	49,58	69	52,25	43,58
Hondurasa	0	3	4986,23	35,81	29,40	42,63	25,64	58,44	43,82	35,40
Horvātija	1	1	25264,44	39,30	47,95	34,81	31,44	60,55	12,42	35,15
Igaunija	1	1	31637,68	55,19	48,34	55,50	61,78	41,95	62,76	61,73
Indija	0	3	7055,55	41,57	24,36	51,53	53,27	42,88	58,46	48,82
Indonēzija	0	3	12283,62	40,88	26,24	40,34	52,35	5,67	63,00	56,05
Irāna	0	2	20949,94	27,98	33,32	30,23	32,92	n/a	27,54	20,38
Islande	0	1	53518,09	67,69	41,76	74,97	73,07	n/a	76,86	86,35
Itālija	1	1	39817,15	49,50	51,55	48,84	70,12	n/a	27,57	48,10
Izraēla	0	1	38412,68	58,49	43,80	54,19	73,77	20,05	68,74	77,49
Īrija	1	1	76304,71	68,22	50,61	73,90	74,66	n/a	73,14	80,15
Japāna	0	1	43875,75	58,55	52,33	63,12	44,75	n/a	81,50	60,18
Jaunzēlande	0	1	40916,94	69,47	53,17	72,84	71,00	n/a	74,68	82,39
Jemena	0	4	2507,47	5,71	2,68	4,79	0,00	14,38	0,00	9,66
Jordānija	0	2	9153,35	31,11	20,02	29,90	44,96	0,00	44,73	43,43
Kambodža	0	3	4001,76	20,36	4,11	23,99	15,37	24,80	31,80	32,99
Kamerūna	0	3	3694,2	29,02	16,08	42,74	50,47	45,12	32,64	28,23
Kanāda	0	1	46377,65	70,03	53,98	77,10	83,71	n/a	70,48	79,00
Katara	0	1	128378,3	55,52	19,49	82,41	84,33	n/a	80,49	64,66
Kazahstāna	0	2	26409,54	32,20	30,67	33,62	29,86	32,85	38,15	32,32
Kenija	0	3	3285,91	35,75	6,63	51,76	56,19	49,08	50,00	48,86

Kipra	1	1	34503,47	38,88	27,45	43,26	39,77	n/a	46,74	45,92
Kirgizstāna	0	3	3725,54	23,28	15,36	32,66	4,43	78,23	15,31	21,84
Kolumbija	0	2	14552,01	41,21	30,82	50,37	43,16	78,63	29,31	42,43
Kongo DR	0	4	887,21	18,30	14,08	19,67	26,10	17,94	14,98	21,16
Kostarika	0	2	17044,19	52,98	37,26	64,99	71,89	67,68	55,41	56,68
Krievija	0	2	25533	41,87	47,43	43,98	41,92	56,46	33,55	34,21
Kuveita	0	1	71943,01	26,12	14,95	28,08	25,37	n/a	30,79	35,32
Ķīna	0	2	16806,74	55,37	61,57	68,92	48,72	100,00	58,03	35,63
Laosa	0	3	7023,37	23,40	6,16	25,21	36,79	4,09	34,75	38,84
Latvija	1	1	27598,33	41,68	41,81	39,71	46,76	28,76	43,62	43,51
Lesoto	0	3	3130,15	28,02	28,55	38,89	62,13	36,68	17,86	16,61
Libāna	0	2	14675,64	37,27	24,36	48,63	80,44	30,61	34,86	38,83
Libērija	0	4	826,45	21,74	11,05	22,17	10,56	25,59	30,36	32,01
Lielbritānija	1	1	43876,6	74,35	62,03	78,89	90,51	n/a	67,26	82,13
Lietuva	1	1	32092,5	47,90	37,87	49,20	36,68	50,92	60,01	56,64
Luksemburga	1	1	103661,8	60,66	32,71	69,05	49,42	n/a	88,68	80,21
Madagaskara	0	4	1555,04	20,41	4,05	25,27	38,73	12,27	24,82	31,90
Malaizija	0	2	29431,47	53,77	36,66	58,69	70,55	19,92	85,59	65,96
Malāvija	0	4	1202,2	20,54	8,47	28,26	11,93	38,92	33,92	24,91
Mali	0	4	2211,42	22,31	12,19	27,69	30,91	18,87	33,31	27,05
Malta	1	1	39534,92	51,74	29,92	58,98	59,74	n/a	58,23	66,32

Maroka	0	3	8217,46	26,57	18,41	28,65	36,07	30,21	19,68	32,66
Maurīcija	0	2	22278,49	37,57	14,25	46,59	51,12	29,29	59,37	51,85
Meksika	0	2	18149,1	42,51	38,27	45,77	41,60	62,53	33,18	43,50
Melnkalne	0	2	18765,11	36,18	37,80	29,52	39,05	26,78	22,73	41,23
Moldova	0	3	5697,83	29,05	25,02	24,16	18,27	38,26	15,95	37,97
Mongolija	0	3	12999,53	30,10	22,30	35,46	6,99	75,86	23,54	32,54
Mozambika	0	4	1247,28	14,86	8,89	11,87	3,12	24,67	7,82	23,83
Namībija	0	2	10475,52	31,82	17,60	33,87	23,17	29,02	49,43	43,98
Nepāla	0	4	2681,84	21,20	4,68	30,81	36,36	37,60	18,47	28,12
Nigērija	0	3	5860,85	25,04	3,88	33,89	31,34	36,02	34,32	37,34
Nikaragva	0	3	5842,17	26,50	10,05	45,65	43,54	71,11	22,30	23,80
Nīderlande	1	1	52941,12	81,69	65,92	88,38	89,76	n/a	87,00	90,77
Norvēģija	0	1	60978,28	76,42	59,99	81,49	73,26	n/a	89,72	87,78
Omāna	0	1	41675,34	31,88	22,97	34,81	22,33	n/a	47,28	37,88
Pakistāna	0	3	5527,38	24,64	11,02	32,17	29,56	37,73	29,21	30,72
Panama	0	1	24445,97	34,78	24,59	28,57	35,31	10,03	40,36	51,17
Paragvaja	0	2	9690,77	26,72	21,63	30,15	13,25	56,73	20,48	28,37
Peru	0	2	13434,13	33,07	14,59	47,32	34,72	82,45	24,78	37,29
Polija	1	1	29291,35	42,19	48,85	40,79	41,14	41,16	40,06	36,94
Portugāle	1	1	32198,82	51,81	46,19	53,45	61,81	n/a	45,10	55,78
Ruanda	0	4	2035,65	34,26	10,02	53,99	45,74	68,60	47,62	38,77

Rumānija	1	2	25840,84	32,33	33,99	27,75	16,23	49,21	17,80	35,26
Salvadora	0	3	8006,06	28,59	16,15	37,43	23,76	66,49	22,03	32,19
Saūda Arābija	0	1	53844,74	40,37	35,62	44,47	46,49	n/a	42,44	41,02
Senegāla	0	4	2712,34	30,57	18,07	34,47	56,03	18,47	28,91	39,17
Serbija	0	2	15090,03	37,68	40,24	34,5	36,23	45,38	21,89	38,30
Singapūra	0	1	93905,42	72,17	54,35	88,26	88,42	n/a	88,11	73,90
Slovākija	1	1	32110,49	43,30	42,83	40,66	27,17	52,90	41,91	46,40
Slovēnija	1	1	34801,63	51,10	54,58	47,66	46,33	50,26	46,37	51,06
Somija	1	1	45191,59	78,25	70,70	81,86	78,90	n/a	84,82	82,18
Spānija	1	1	38090,94	51,76	50,87	54,92	78,23	n/a	31,60	49,49
Šrilanka	0	3	12810,95	28,63	10,6	37,57	48,80	19,79	44,12	37,73
Šveice	0	1	65006,53	81,73	63,51	100	100,00	n/a	100,00	81,66
Tadžikistāna	0	4	3180,39	25,75	9,75	39,24	36,28	39,18	42,24	28,25
Taizeme	0	2	17870,52	34,32	27,36	34,97	38,05	19,26	47,58	40,65
Tanzānija	0	4	2945,88	24,62	11,14	25,68	17,95	36,02	23,07	37,03
Trinidāda un Tobago	0	1	31577,67	36,58	19,76	47,29	58,32	32,45	51,11	42,69
Tunisija	0	3	11910,95	28,34	19,52	31,53	36,28	33,64	24,68	33,96
Turcija	0	2	27916,45	36,37	46,62	28,03	25,93	32,98	25,18	34,47
Uganda	0	4	1863,84	23,05	3,57	32,97	28,51	41,29	29,11	32,62
Ungārija	1	1	28375,37	30,82	32,98	27,67	41,82	16,36	24,85	31,81



Ukraina	0	3	8666,9	36,00	37,74	30,39	35,61	25,33	30,22	39,87
Urugvaja	0	1	22562,46	43,89	35,89	46,88	45,15	65,83	29,65	48,90
Vācija	1	1	50715,55	69,61	54,56	79,42	71,30	n/a	87,54	74,87
Venecuēla	0	2	17639,89	37,30	30,64	45,45	41,57	69,39	25,39	35,81
Vjetnama	0	3	6775,83	28,89	33,43	26,53	17,52	24,80	37,27	26,70
Zambija	0	3	4050,26	22,24	1,34	31,27	30,96	32,72	30,12	34,13
Zimbabve	0	4	2085,68	21,81	11,98	30,33	30,42	30,34	30,22	23,13
Zviedrija	1	1	50069,65	75,55	55,85	82,33	71,78	88,26	86,94	88,47

\* Piederība ES: 1 – ES valsts, 0 – nav ES valsts

\*\* Valstu grupas pēc iedzīvotāju ienākumiem: 1 – augsts ienākums (angļu val.: *high income*), 2 – vidēji augsts ienākums (angļu val.: *upper-middle income*), 3 – vidēji zems ienākums (angļu val.: *lower-middle income*), 4 – zems ienākums (angļu val.: *low income*)

Avots: autora izveidota tabula, izmantojot datus no Business School for the World (INSEAD) et al., 2019.

## 7. pielikums

## Empīriskajā analizē izmantotie pasaules / ES valstu rādītāji, n = 132 valstis, 2020. gads

Valstis	Grupējošie rādītāji			Globālās talantu konkurētspējas indeksa (GTKI) komponenti						
	Piede- rība ES*	Ienā- kumu grupa**	IKP uz 1. iedz. (pēc pirktspējas paritātes), ASV dol.	Talantu attīstīšanas apakšindekss	1. Formālā izglītība	2. Mūž- izglītība	2.1. Vadī- bas skolu kvalitāte	2.2. Apmā- cību izplatība uzņēmumos	2.3. Darbi- nieku attīstība	3. Piekļuve izaugsmes iespējām
AAE	0	1	74942,72	56,03	26,73	70,98	71,87	n/a	70,09	70,39
Albānija	0	2	12930,07	36,54	22,13	39,24	45,05	31,27	41,39	48,27
Alžīrija	0	2	15621,86	24,98	17,57	26,62	29,29	n/a	23,94	30,77
Angola	0	3	6440,98	11,24	9,57	8,96	0,00	26,52	0,37	15,18
Argentīna	0	2	20567,3	47,83	44,56	47,06	59,87	48,55	32,76	51,88
Armenija	0	2	10324,94	29,93	15,84	27,98	36,47	16,89	30,59	45,97
ASV	0	1	62641,01	83,83	68,06	92,68	88,31	n/a	97,05	90,75
Austrālija	0	1	51544,87	72,96	68,14	74,93	75,39	n/a	74,48	75,82
Austrija	1	1	56253,09	64,52	56,10	71,47	68,94	n/a	74,00	65,98
Hondurasa	0	3	5129,69	38,77	23,74	46,95	36,06	58,44	46,34	45,64
Horvātija	1	1	26295,51	39,83	43,25	36,88	36,27	60,55	13,81	39,37
Igaunija	1	1	35747,41	54,88	46,34	56,14	66,02	41,95	60,46	62,15
Indija	0	3	7761,6	44,55	24,06	54,03	59,32	42,88	59,90	55,57
Indonēzija	0	3	13056,55	44,03	25,97	43,15	59,42	5,67	64,35	62,98
Irāna	0	2	21011,29	29,68	31,68	29,63	35,93	n/a	23,33	27,74
Islande	0	1	57597,32	63,57	38,29	72,34	72,89	n/a	71,79	80,08
Itālija	1	1	42080,43	51,79	47,23	52,33	76,14	n/a	28,53	55,80
Izraēla	0	1	40786,28	57,56	41,28	54,91	77,19	20,05	67,48	76,48
Īrija	1	1	84069,44	65,72	46,65	76,40	78,75	n/a	74,04	74,13
Jamaika	0	2	9298,8	40,25	14,58	49,45	66,57	29,68	52,11	56,72
Japāna	0	1	43349,33	60,56	50,08	65,75	53,30	n/a	78,21	65,86
Jaunzēlande	0	1	41702,52	65,62	50,95	71,13	72,82	n/a	69,43	74,79
Jemena	0	4	2570,59	8,29	2,55	8,95	12,47	14,38	0,00	13,36

Ungārija	1	1	30978,89	33,73	30,55	30,20	44,96	16,36	29,28	40,43
Urugvaja	0	1	23530,61	44,30	34,26	50,05	53,03	65,83	31,30	48,58
Vācija	1	1	54327,13	67,86	52,59	75,73	72,09	n/a	79,37	75,26
Venecuēla	0	2	18102,47	38,46	29,67	46,85	46,64	69,39	24,51	38,86
Vjetnama	0	3	7434,68	31,88	32,78	29,79	30,02	24,80	34,54	33,08
Zambija	0	3	4216,46	24,93	1,29	33,49	40,07	32,72	27,68	40,02
Ziemeļmaķedonija	0	2	15298,88	27,93	22,99	15,07	19,27	n/a	10,88	45,71
Zimbabve	0	3	3024,45	26,80	11,88	34,39	40,04	30,34	32,80	34,12
Zviedrija	1	1	53119,71	73,83	52,52	83,11	77,73	88,26	83,35	85,85

\* Piederība ES: 1 – ES valsts, 0 – nav ES valsts

\*\* Valstu grupas pēc iedzīvotāju ienākumiem: 1 – augsts ienākums (angļu val.: *high income*), 2 – vidēji augsts ienākums (angļu val.: *upper-middle income*), 3 – vidēji zems ienākums (angļu val.: *lower-middle income*), 4 – zems ienākums (angļu val.: *low income*)

Avots: autora izveidota tabula, izmantojot datus no Business School for the World (INSEAD) et al., 2020.