

Valdis Jukšs

LATVIJAS ROBEŽSARGU PROFESIONĀLĀS ATTĪSTĪBAS ILGTSPĒJĪGA VADĪBA

Promocijas darba zinātniskā vadītāja:

Dr.pard., Daugavpils Universitātes Humanitāro un sociālo zinātņu institūta profesore **Dzintra Iliško**.



Autors **Valdis Jukšs**

Zinātnes doktors (Ph.D.) sociālajās zinātnēs
Izglītības vadības apakšnozarē

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

Sarežģīto situāciju Latvijas valsts robežas drošības jomā var raksturot ar: 1) ārkārtējās situācijas izsludināšanu 2021.g. 10. augustā Ludzas, Krāslavas un Augšdaugavas novadā, kā arī Daugavpilī, ņemot vērā **Latvijas-Baltkrievijas robežas 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, 2022). Latvijas robežsargi piedalās arī noziedzīgu nodarījumu pret ekonomikas interesēm novēršanā

(Liholaja, 2017). Piemēram,¹ 2021.g. 30. decembrī Augšdaugavas novadā par tabakas izstrādājumu nelikumīgu pārvietošanu aizturēti divi Latvijas pilsoņi un viens Latvijas nepilsonis un izņemti 100 tūkstoši kontrabandas cigarešu ar Baltkrievijas akcīzes nodokļa markām. Noziedznieki dažreiz izmanto ļoti “inovatīvas” pieejas savā darbībā – piemēram, iepriekšminētajā gadījumā cigaretes iepriekš tika nelikumīgi pārvietotas pāri valsts robežai no Baltkrievijas pa Daugavu, pludinot tās pa straumi (Latvijas Valsts robežsardze, 2021c). Pierobežas režīma pārkāpēji izmanto arī jaunākās tehnoloģijas – piemēram, 2021.g. 10. jūnijā VRS Daugavpils pārvaldes Piedrujas robežapsardzības nodaļas robežsargi konstatēja bezpilota gaisa kuģa (t.s. drona) nesankcionēto lidojumu, kuru Krievijas pilsonis veica pierobežas joslā (Latvijas Valsts robežsardze, 2021d).

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

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

Atbilstoši Latvijas VRS mājas lapā ikgadēji publicēto pārskatu datiem, Latvijas robežsargu iesaistīšanās pasākumos, kas ir vērsti uz viņu profesionālo attīstību, pēdējo gadu laikā ir samazinājusies. Tā, amatpersonu skaits, kuras apguvušas kvalifikācijas paaugstināšanas kursu programmas Valsts robežsardzes koledžā 2014. gadā bija 1817 cilvēki (pret 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 sagaidīts no robežsargiem, kas liecina par viņu zemu motivāciju profesionāli attīstīties.

Latvijas VRS pārskatu dati liecina arī par to, ka pēdējo gadu laikā praktiski nepaaugstinājās Latvijas robežsargu interese par profesionālo tālākizglītību un augstāko izglītību. Ja 2014. gadā amatpersonu skaits, kuras apguvušas profesionālās tālākizglītības programmu “Robežapsardze”, bija 100 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), tad 2020. gadā – 90 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); amatpersonu skaits, kuras apguvušas 1. līmeņa profesionālās augstākās izglītības studiju programmu “Robežapsardze”, 2014. gada bija 31 cilvēks (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), 2020. gada – 44 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); amatpersonu skaits, kuras apguvušas 2. līmeņa profesionālās augstākās bakalaura izglītības studiju programmu “Robežapsardze”, 2014. gada bija 12 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), 2020. gada – 19 cilvēki (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). Rezultātā Latvijas VRS personāla (amatpersonu un darbinieku) sadalījums pēc izglītības līmeņa kopš 2014. gada neizmainījās: 43,7% ar augstāko izglītību pret 56,3% ar vidējo izglītību 2014. gadā (Latvijas Valsts robežsardze, 2015) un 43,5%

¹ Problēmu veido tas, ka Latvijā nav publiski pieejamas statistikas attiecībā uz pastāvošajiem riskiem valsts robežas drošības jomā, tāpēc autoram, pamatojot promocijas darba tēmas izvēli, 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).

ar augstāko izglītību pret 56,5% ar vidējo izglītību 2020. gadā (Latvijas Valsts robezsardze, 2021a).

Viens no Latvijas VRS darbības principiem, kuri ir definēti tās darbības stratēģijā 2020.g.–2022.g., ir “valsts robezsardzes 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 robezsardze, 2020). Stratēģijā minētā vienotā, mūsdienīgā un efektīvā personāla vadība mūsdienu zinātniskajā literatūrā tiek aktīvi pētīta un dēvēta par ilgtspējīgu vadību, [kas ir virzīta uz ilgtspēju](#) (Stead J.G., Stead W.E., 2014; [Galpin, Hebard, 2018](#); [Szymczyk, 2019](#); [Barbosa et al., 2020](#); [Sekhar, 2020](#)). Izglītības sistēmas spēja sekmēt augstas ekonomiskās veiktspējas sasniegšanu, efektīvi izmantojot pašreizējo un nākamo paaudžu resursus, ir ilgtspējīgas vadības objekts. Kopumā ilgtspējīga vadība tiek definēta kā ilgtspējīgas prakses pielietošana dažādās jomās, kuru veic tādā veidā, kas ir izdevīgs pašreizējiem 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 robezsargu profesionālās attīstības jomā, netiek pārbaudīti dažādi zinātniski pamatoti Latvijas robezsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības modeļi utt.

Par vienīgu sistēmisku zinātnisko pētījumu Latvijas robezsargu profesionālās sagatavošanas jomā var uzskatīt A. Indriksona promocijas darbu “Komunikācijas prasmes veidošanās robezsargu 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 robezsargu profesionālajā sagatavošanā un ieteikumus robezsargu profesionālās sagatavošanas sistēmas un nozaru (militārās) pedagoģijas procesa pilnveidei (Indriksons, 2017). A. Indriksons sava promocijas darba izstrādes rezultātā atbildēja uz sekojošajiem pētījuma jautājumiem: 1) kas nosaka militarizētas izglītības iestādes darbības specifiku un kā tā ietekmē komunikācijas un studiju procesa norisi? 2) kādā veidā komunikācijas prasmes veidošanās 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 pedagoģijas, nevis vadībzinātnes ietvaros, tas sniedz ļoti būtisku metodisko vadlīniju Latvijas robezsargu profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības izpētei, proti, objektīvās attiecību hierarhijas atzīšanu un akcentēšanu valsts robezsardzē, kas nosaka šīs jomas specifiku, atšķirībā no citām nodarbinātības jomām. Šo objektīvi pastāvošo attiecību hierarhiju (un pat zināmu autoritārismu) valsts robezsardzes dienestā – piemēram, nepieciešamību dienējošam instruktoram saņemt vadības nosūtījumu, lai iestātos Valsts robezsardzes koledžā, – autors ņems vērā, veicot savu pētījumu.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Promocijas darba uzdevumu risināšanai izmantotie materiāli un empīriskie dati:

- Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam;

- Latvijas VRS darbības stratēģija 2020.g.–2022.g.;
- Latvijas VRS publiskie pārskati ar statistiskajiem un finanšu datiem;
- pētījuma tēmai veltītas zinātniskās publikācijas, promocijas darbi;
- publikācijas un Latvijas VRS vadītāju intervijas masu medijos;
- publiski pieejamās datu bāzes (piemēram, G. Hofstede datu bāze ar pasaules valstu sociālās kultūras mērījumiem);
- sekundārie empīriskie dati par 2018.g.–2020.g. no Biznesa skolas pasaulei ikgadēji publicētajiem pārskatiem par Globālās talantu konkurētspējas indeksu (GTKI)³ vairāk nekā 100 pasaules valstīs (ieskaitot visas ES valstis);
- primārie empīriskie dati no Latvijas robežsargu (virsnieku un instruktoru) socioloģiskās aptaujas, kuru autors veica 2022. gadā VRS Ludzas un Daugavpils pārvaldē, aptaujājot 182⁴ robežsargus viņu profesionālās attīstības līmeņa novērtēšanai saistībā ar darbavietu pievilcību un 166 robežsargus – G. Hofstede sociālās 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.

Pētījuma kvantitatīvo datu apstrādei izmantotās datorprogrammas:

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

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

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

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

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

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 pamatojums 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 (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.

Galvenie atzinumi un pētījuma rezultāti

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

Promocijas darba hipotēze – darbinieku profesionālās attīstības ilgtspējīgas vadības objekts Latvijas VRS ir darbavietu pievilcība, kas nosaka darbinieku profesionālās attīstības līmeni – tiek pierādīta tikai daļēji. Neskatoties uz to, ka darbavietu pievilcība ir tiešām tas faktors, kas nosaka Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmeni, regresijas analīzes rezultāti pierādīja arī vēl vairāk nozīmīgu tieši pretējo cēloņsakarību – Latvijas robežsargu profesionālās attīstības līmenis nosaka viņu darbavietu pievilcību. Tas nozīmē, ka darbavietu pievilcība “nekrīt no debesīm” un nav gatavs produkts, ko Latvijas VRS vadība var piedāvāt robežsargiem, bet tā [darbavietu pievilcība] 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 modeļi. Konceptu “sabiedrība, kas mācās” relatīvi sen pēta un aktīvi izmanto starptautiskajā zinātniskajā telpā, bet praktiski neizmanto Latvijā (katrā ziņā – latviešu valodā).
2. Tādas krīzes kā *Covid-19* pandēmija paātrina vēsturiski determinētās tendences un procesus arī mūžizglītības jomā. Mūsdienās rodas lieliska iespēja: jau sen nepieciešamā sistēmiskā pielāgošanās atbilstošākām izglītības formām ieguva unikālu impulsu. Jaunu izglītības sistēmu rašanās periodu var saīsināt, pateicoties inovatīvajiem procesiem, kurus ierosināja vai paātrināja pandēmija. Kopējais mūžizglītības (t.sk., darbinieku profesionālās attīstības) mērķis ir panākt, lai ikviens varētu sekmīgi tikt galā ar dzīvi pastāvīgi mainīgajā pasaulē.
3. Sociālo zinātņu pārstāvjiem tiek izvirzīts šāds pētniecisks jautājums: ja atbilde ir mūžizglītība, tad kur ir problēma? Promocijas darba autora skatījumā, galveno problēmu (kura savukārt varētu liecināt par citām slēptajām problēmām) veido tas, ka, saskaņā ar ESAO empīriskajiem datiem, daudzas ESAO valstis joprojām nav “sabiedrības, kas mācās”, jo īpaši tas attiecas uz to nodarbināto iedzīvotāju daļu, kurai visvairāk būtu jā mācās, – uz darbiniekiem ar zemu prasmju līmeni.
4. Iepriekšējos laikos cilvēces ilgspēja tika uzskatīta par pašsaprotamu un neizpaužamā, kā tiešais mērķis. Taču pēdējo desmitgadu laikā starptautiskajā zinātniskajā telpā ir notikusi ar vadību saistīto koncepciju evolūcija ilgspējīgas 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 veiktspēju; 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 sasaitīt 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.

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 veiktspējā 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 veiktspēju. 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.

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 otras 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 spiedi; un
- 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; un
- 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 pamatojuma, t.i., tā netiek iekļauta organizācijas iekšējās stratēģiskās vadības komponentēs: stratēģiskajās prioritātēs, vadības mērķos u.tml.

Iespējamie risinājumi:

- 1) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: atspoguļot ilgtspējīgas vadības dimensijas Valsts robežsardzes darbības stratēģijā un arī Valsts robežsardzes publiskajos pārskatos; un
- 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 bremzē viņu profesionālo attīstību, jo īpaši migrācijas krīzes apstākļos uz Latvijas-Baltkrievijas robežas.

Iespējamie risinājumi:

1) Latvijas Valsts robežsardzes vadības kompetencē: attīstīt robežsargu starpkultūru kompetenci institucionālajā līmenī, kombinējot teorētisko un praktisko pieeju, nodrošinot vadlīnijas starpkultūru kompetences attīstīšanai valsts robežsardzes stratēģiskās darbības dokumentos, organizējot specializētas apmācības kursus, daloties pieredzē, analizējot apgūto materiālu uz konkrētajiem piemēriem;

2) sociālajās zinātnēs strādājošo pētnieku kompetencē: veikt zinātniskos pētījumus par darbinieku starpkultūru kompetenci robežsardzē vai citās militarizētās institūcijās (autoram neizdevās atrast Latvijā tādus pētījumus – pat A. Indriksona promocijas darbā “Komunikācijas prasmes veidošanās robežsargu profesionālajā sagatavošanā” (2017) starpkultūru kompetence nav minēta).

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

The scientific advisor of the Ph.D. thesis:

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

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

In Latvia, the difficult situation in the field of state border security is characterized by: (1) the declaration of a state of emergency on August 10, 2021 in Ludza, Kraslava and Augshdaugava counties, as well as in Daugavpils, given the rapid growth in the number of cases of illegal crossing of the Latvian–Belarusian border (Latvijas Valsts robežsardze, 2021b); (2) the information published on the official website of the SBG of Latvia (01/27/2022) that since August 10, 2021, a total of 5,294 people have been prevented from crossing the state border illegally (Latvijas Valsts robežsardze, 2022). Latvian border guards are also involved in the prevention of crimes against

the interests of the national economy (Liholaja, 2017). For example,⁵ on December 30, 2021, in Augshdaugava county, two Latvian citizens and one non-citizen of Latvia were detained for illegal circulation of tobacco products, and 100,000 contraband cigarettes with Belarusian excise stamps were seized. Criminals sometimes use very ‘innovative’ approaches in their activities – for example, in the above case, cigarettes were previously illegally moved across the state border from Belarus along the Daugava, floating them downstream (Latvijas Valsts robežsardze, 2021c). Border violators are also using the latest technology – for example, on June 10, 2021, the border guards of the Piedruja border protecting unit of the Daugavpils territorial divisions of the SBG of Latvia recorded an unauthorized flight of an unmanned aerial vehicle (so-called drone) by a Russian citizen in the border zone (Latvijas Valsts robežsardze, 2021d).

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

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

According to the data from reports published annually on the website of the SBG of Latvia, the participation of Latvian border guards in activities aimed at their professional development has decreased in recent years. Thus, in 2014, the number of officials who completed advanced training programs at the State Border Guard College amounted to 1,817 people (with a plan of 597 people) (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), and in 2020 – only 913 people (with a plan of 1,700 people) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). Although in 2020, 492 more officials and employees completed advanced training programs in partner institutions⁶ of the SBG of Latvia (against the planned 540 people) (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a), this is still significantly less than in 2014, and most importantly, less than planned and expected from Latvian border guards, which indicates their low motivation for professional development.

Data from reports of the SBG of Latvia also show that the interest of Latvian border guards in professional development and higher education has hardly increased in recent years. If in 2014 the number of officials who graduated from the advanced training program “Border Guard” was 100 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), then in 2020 – 90 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); the number of officials who graduated from the 1st level professional higher education program “Border Guard” in 2014 was 31 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), in 2020 – 44 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a); the number of officials who graduated from the 2nd level professional higher education bachelor program “Border Guard” in 2014 was 12 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2015), in 2020 – 19 people (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a). As a result, the distribution of personnel (officials and employees) of the SBG of Latvia by level of education has not changed since 2014: 43.7% with higher education versus 56.3% with secondary

⁵ The problem is that in Latvia there is no publicly available statistics on the existing risks in the field of state border security, so the author, justifying the relevance of the topic of the Ph.D. thesis, should proceed from individual facts, and not from systematic statistics. For example, on the official website of the Central Statistical Bureau (CSB) of Latvia, the list of crimes does not include cases of illegal border crossing, cases of illegal movement of goods across the border or cases of violation of the border regime (Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvalde, 2022).

⁶ National Armed Forces, State Police, School of Public Administration, State Revenue Service, Office of Citizenship and Migration Affairs, Information Center of the Ministry of the Interior and others.

education in 2014 (Latvijas Valsts robežsardze, 2015) and 43.5% with higher education versus 56.5% with secondary education in 2020 (Latvijas Valsts robežsardze, 2021a).

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

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

The only systemic scientific research in the field of professional training of Latvian border guards can be considered the Ph.D. thesis by A. Indriksons “Development of Communication Skills in the Professional Training of Border Guards”, which was defended in 2017 at the Rezekne Academy of Technologies in the subsector of military pedagogy of the field of pedagogy (Indriksons, 2017). The purpose of the study was investigating the process of communication in a militarized educational institution and develop criteria and indicators in order to formulate the relationships and patterns of the formation of communication skills, develop a scope of a didactic model for the formation of communication skills in the system of professional training of border guards and recommendations for improving the system of professional training of border guards and the pedagogical process in the subsector of military pedagogy (Indriksons, 2017). A. Indriksons in his Ph.D. thesis answered the following research questions: (1) what determines the specifics of the functioning of a militarized educational institution and how does this affect communication and learning? (2) how does the relationship and regularity of the conditions for the formation of communication skills affect the integration of ‘subject–subject’ communication and relationships in the educational process in a militarized educational institution with dominant ‘subject–object’ communication and hierarchical relationships?

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

The object of the study within the Ph.D. thesis: professional development of Latvian border guards (officers and instructors) serving in various territorial divisions of the SBG of Latvia.⁷

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

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

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

In accordance with the purpose, the following **tasks of the Ph.D. thesis** are set:

(1) development of a conceptual framework for a study, i.e. theoretical and methodological aspects of studying sustainable management of the professional development of employees, including:

- analysis of the professional development of employees as a part of lifelong learning;
- conceptualizing sustainable management of the professional development of employees in the framework of the economic paradigm;
- development of a methodology that will be used further for the empirical study of sustainable management of the professional development of Latvian border guards;

(2) analysis of the situation with the professional development of employees and its sustainable management in the world, in the European Union and in Latvia, including:

- study of the role of professional development of employees in the economic performance of the modern world countries;
- analysis of the experience of using the Sustainability Index as sustainable management tool in Latvia;

(3) an empirical assessment of the Latvian border guards' professional development and its sustainable management, including:

- analysis of the work environment of the SBG of Latvia, which [working environment] forms the context for sustainable management of the professional development of Latvian border guards;
- assessment of the level of professional development of the Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs;
- identification of an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

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

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

General scientific empirical methods: content analysis for investigating the work environment of the SBG of Latvia, regression analysis for assessing the level of professional development of the Latvian border guards in relation to the attractiveness of jobs (to establish a causal relationships, and not just a correlative ones), the method of comparison of means defining the statistical significance of differences with p-value for comparing the level of professional development of employees and the attractiveness of jobs in the territorial divisions of the SBG of Latvia, as well as for studying role of the professional development of employees in the economic

⁷ 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.

performance of the modern world countries (for the latter, correlation analysis and discriminant analysis are also used); sociological survey method for the empirical assessment of Latvian border guards' work-related values, their professional development and its sustainable management.

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

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

- Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030;
- Operational Strategy of the SBG of Latvia for 2020–2022;
- public reports of the SBG of Latvia with statistical and financial data;
- scientific publications, PhD theses devoted to the research topic;
- publications and interviews of the leaders of the SBG of Latvia in the media;
- open access databases (for example, G. Hofstede's database on cultural dimensions of the world's countries);
- secondary empirical data for 2018–2020 from the Business School's for the World (INSEAD) annual reports on the Global Talent Competitiveness Index⁸ (GTCI) in more than 100 countries of the world (including all EU countries);
- primary empirical data of a sociological survey of Latvian border guards (officers and instructors), which the author conducted in 2022 in Ludza and Daugavpils divisions of the SBG of Latvia, interviewing 182⁹ border guards to assess their level of the professional development in relation to the attractiveness of jobs and 166 border guards – to calculate indicators of cultural dimensions by G. Hofstede;
- primary empirical data of an expert survey of officers of the SBG of Latvia, which the author conducted in 2022 in Ludza, Daugavpils and Vilyaka divisions, interviewing 7 experts-officers (with work experience in the SBG of Latvia from 22 to 29 years) in order to assess different approaches to the sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

Software used to process quantitative empirical data:

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

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

⁸ Lifelong learning and one of its indicators 'Professional development of employees' are components of the Global Talent Competitiveness Index (Business School for the World (INSEAD) et al., 2018, 2019, 2020).

⁹ "The minimum sample size for a social science study should be 30-200 people" (Kish, 1965).

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

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

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

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

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

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

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

The third part of the Ph.D. thesis analyzes the work environment of the SBG of Latvia, which [the work environment] forms the context for sustainable management of the professional development of Latvian border guards, assesses the level of professional development of Latvian

border guards in relation to the attractiveness of jobs and identifies an optimal approach to sustainable management of the professional development of Latvian border guards.

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

Scientific novelty of the Ph.D. thesis:

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

Practical significance of the Ph.D. thesis:

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

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

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

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

Statements are presented for defense:

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

(4) the optimal approach in sustainable management of the professional development of Latvian border guards is to directly promote the professional development of employees, and not through the attractiveness of jobs.

Main provisions and results of the study

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

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

Conclusions

1. A new term, ‘learning society’, is emerging in the Latvian terminological space, and three main factors contribute to its development: the information society, the scientific and technological environment and the internationalization of the economy. In modern social science, the learning society is considered an ideal and economically optimal model for the development of education. The concept of learning society has been studied and actively used in the international scientific space for a relatively long time, but is practically not used in Latvia (at least in the Latvian language).

2. Crises such as the Covid-19 pandemic are accelerating historical trends and processes also in the field of lifelong learning. Today is a great opportunity: the long-needed systemic adaptation to more adequate forms of education has received a unique impetus. The period of emergence of new educational systems can be shortened due to innovation processes initiated or accelerated by the

pandemic. The overall goal of lifelong learning (including the professional development of employees) is to enable everyone to successfully cope with life in an ever-changing world.

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

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

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

6. One of the most important elements in achieving sustainable management is its institutionalization, i.e. those organizations that have established governance structures related to sustainability and have developed sustainability programs can be defined as sustainably managed. These governance structures, which are based on sustainability programs, practically implement the consistent principles of sustainable management, so that sustainability is included in the internal components of the strategic management of the organization. Worldwide, more than \$13 trillion is invested in assets managed in accordance with the principles of sustainable management.

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

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

9. If in the field of professional development of employees, Latvia occupies a roughly average position among the countries of the world (more precisely, slightly above average), then among

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

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

11. The results of the regression analysis, however, confirmed that in the countries of the modern world, lifelong learning and professional development of employees are statistically significant factors that determine the economic performance of countries. Furthermore, lifelong learning is the only one of the three components of the GTCI's sub-index of growing talents that has statistically significantly contributed to countries' economic performance over a three-year period. In turn, the professional development of employees is the only component of lifelong learning that statistically significantly increases the economic performance of countries in the modern world for three years.

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

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

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

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

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

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

Problems and their possible solutions

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

Possible solutions:

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

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

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

Possible solutions:

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

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

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

Possible solutions:

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

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

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

Possible solutions:

- (1) in the competence of the leadership of the SBG of Latvia: to develop the intercultural competence of border guards at the institutional level, combining theoretical and practical approaches, providing methodological recommendations for the development of intercultural competence in the documents of strategic actions of the SBG, organizing specialized training courses, exchanging experience, analyzing the studied material on specific examples;
- (2) in the competence of researchers working in the field of social sciences: conducting scientific research on the intercultural competence of border guards or other paramilitary institutions (the author was unable to find such studies in Latvia – even in A. Indrikson’s PhD thesis “Development of Communication Skills in the Professional Training of Border Guards” (2017) intercultural competence is not mentioned).