

Augstāko ierēdņu rotācijas prakse ārvalstīs un Eiropas Savienības dalībvalstīs

(Avots: Danielle Bossaert, Christoph Demmke, Koen Nomden, Robert Polet
„Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments”)

Rotācijas (ģeogrāfiskās, profesionālās vai funkcionālās) pamata definīcija ir vispārārtāta dažādu valstu civildienestos. Izšķir brīvprātīgo un obligāto rotāciju, tomēr kopumā rotācija tiek veicināta sekojošu iemeslu dēļ:

- no administrācijas viedokļa rotācija ir līdzeklis kādas ministrijas vai valsts iestādes darbības efektivitātes un elastīguma paaugstināšanai;
- no ierēdņa viedokļa rotācija piedāvā iespējas iepazīt darbu citās sfērās, iegūt jaunas prasmes un attīstīt karjeras iespējas.

Eiropas Savienības dalībvalstīs ierēdņu karjeras attīstība ietver gan “vertikālu” paaugstināšanu amatā, gan “horizontālu” un ģeogrāfisku rotāciju. Ierēdņu rotācija dažādos veidos tiek piemērota gandrīz visās ES dalībvalstīs.

Vairākās valstīs valsts pārvaldē ir izveidoti atsevišķi augstāko ierēdņu vadītāju dienesti. Tā, piemēram, **Nīderlandē** un **Apvienotajā Karalistē** šādu dienestu izveides mērķis ir:

- nodrošināt augstāko ierēdņu adekvātas *vadības un administratīvās prasmes*, lai sekmīgi risinātu arvien pieaugošās prasības valsts sektorā;
- veicināt rotāciju augstāko ierēdņu vidū, lai sekmētu elastīgu pieeju, nodrošinātu *problēmu risināšanas un jauninājumu ieviešanas prasmi*, pietiekamu *politisko izpratni*;
- nodrošināt augstāko *ierēdņu rotācijas un karjeras attīstības centralizētu vadību*.

Abas minētās valstīs īpašu nozīmi veltī augstāko ierēdņu rotācijai. Nīderlandes valdība norāda, ka ierēdņu rotācijas līmenis viņu valstī ir visaugstākais salīdzinot ar citām Rietumeiropas valstīm. Augstāko ierēdņu rotācijas veicināšana ir viens no pamatelementiem augstāko ierēdņu dienesta attīstībai. Rotācija departamentu vadītāju vidū tiek uzskatīta par būtisku nosacījumu profesionālisma un dinamikas veicināšanai civildienestā un karjeras attīstības plānošanai. Nīderlandē ir izveidots augstākā līmeņa ierēdņu dienests un institūcija, kas vada augstākā līmeņa ierēdņu rotāciju. Lai veicinātu īslaicīgu rotāciju (pārcelšanu uz laiku), tiek īstenoti un ieviesti vairāki instrumenti, piemēram:

- *projektu komandas*: ierēdņi, kas nodarbināti kādā speciālā projektā uz neilgu laiku; nodarbinātie ierēdņi pēc tam atgriežas savā sākotnējā amatā (šāda pieeja tiek īstenota arī Beļģijā);
- *sadarbības līgums starp ministrijām* par specializētā personāla apmaiņu;
- *strukturālā sadarbība*.

Nīderlandē obligātā rotācija attiecas uz augstākajiem ierēdņiem un rotācija tika ieviesta civildienesta struktūras reformas gaitā. Ieņemamo amatu un funkciju maiņa augstākā līmeņa ierēdņiem ir prasība, lai ierēdņi paaugstinātu amatā.

Dānijā visizplatītākais rotācijas instruments ir īstermiņa līgumi (3,5 vai 6 gadi). Šādu līgumu ieviešanas mērķis ir veicināt rotāciju un palielināt personāla piesaisti. **Somijā** savukārt augstāko ierēdņu rotācija tiek uzskatīta kā vadības attīstības būtiska

sastāvdaļa un ir sagaidāms, ka tās loma karjeras attīstībā un augstāko ierēdņu piesaistē arvien pieaugs. Minētajās valstīs augstāko ierēdņu rotācija ir viens no personāla attīstības instrumentiem.

Francijā ir ar likumu noteikta rotācijas programma, kas nosaka pieejamību vadošajiem amatiem. Šeit rotācija ir kā publiskās pārvaldes vadības politikas integrāla daļa un kopumā tiek uzskatīta kā pozitīvs faktors karjeras attīstības veicināšanā.

Zviedrijā savukārt tiek īstenota politika, ka valsts pārvaldē augstākie ierēdņi nedrīkst vadīt vienu un to pašu institūciju neierobežoti ilgu laika periodu. Līdz ar to rotācija tiek uzskatīta par vēlamu nosacījumu sekmīgas valdības darba efektivitātes nodrošināšanai un attīstībai. Tā kā mērķis ir ieviest rotāciju augstāko ierēdņu vidū, kā viens no līdzekļiem šī mērķa sasniegšanai tiek praktizēta iecelšana amatā uz noteiktu laiku. Daudzās valstīs, kur tiek stimulēta rotācija starp departamentiem, galvenā tendence ir iecelšana amatā uz noteiktu laiku. Tas tiek uzskatīts kā rotāciju veicinošs līdzeklis (Somija, Zviedrija). Tomēr vairākās ministrijās un valsts iestādēs joprojām pastāv iekšēja rotācijas programma. Dažās valstīs iecelšana amatā uz noteiktu laiku tiek uzskatīta kā nevēlama, jo tas varētu izraisīt nestabilitāti un neproduktīvu darbu (piemēram – Nīderlande).

Beļģijā iecelšana augstākā līmeņa ierēdņa amatā ir pastāvīgs process un iecelšana vakantajā ierēdņa amatā notiek tikai kā iekšēja atlase un paaugstināšana amatā. Tikai atsevišķas ierēdņu amata kategorijas ir pakļautas atklātam konkursam. Konkursā var piedalīties pretendenti no privātā sektora, nokārtojot konkrētus eksāmenus. Rotācija tiek uzskatīta kā vēlama, taču nepastāv aktīva programma tās realizēšanai. Tomēr pastāv vēlme sekmēt rotāciju augstākā līmeņa ierēdņu vidū, nodrošinot vienas ministrijas ierēdņu pārcelšanu darbā uz noteiktu laiku citā ministrijā.

Lai novērstu psiholoģiskos šķēršļus, vairākas valstis (Dānija, Somija un Nīderlande) ir uzsākušas piemērot rotāciju kā personāla attīstības instrumentu.

Attiecībā uz pastāvīgo rotāciju **Īrijā** ir izveidojusi sekojošu instrumentu. Ar konkursa palīdzību tiek realizēta kandidātu atlase, lai ieceltu augstākās kvalifikācijas kategorijas ierēdņa amatā. Šajā valstī ir sasniegts progress, salaužot barjeras starp vispārējo administratīvo struktūru un profesionāli tehniskajām struktūrām. Atsevišķas ierēdņu grupas augstākajā civildienestā ir ar tiesībām pieteikties uz ierēdņa amatu neatkarīgi no viņu kvalifikācijas vai darbības sfēras.

Daudzās valstīs rotācija nav formāli saistīta ar ierēdņu darbības izvērtēšanas procesu. Tomēr izvērtēšanas gaitā rotācija tiek ņemta vērā kā viens no parametriem. Daudzviet rotācija tiek minēta kā mācību iespējas, it īpaši ieņemot jaunu amatu. Rotāciju arī saista ar karjeras attīstību.

Ir vairākas valstis, kuras atzīst, ka pastāv noteikta augstāko ierēdņu grupa ar īpašu lomu un vajadzībām, tā nodrošina vadību ar mērķi panākt efektīvu valsts pārvaldes darbu. Dažās valstīs pastāv īpaši izveidota institūcija, lai vadītu augstāko ierēdņu grupu (Apvienotā Karaliste, Nīderlande). Citās valstīs (Dānija, Somija) šāda augstākā ierēdņu korpusa izdalīšana būtu pretrunā ar egalitārisma tradīcijām, tomēr vispārēji ir atzīts fakts, ka augstākajiem ierēdņiem ir īpašas vajadzības attiecībā uz mācībām un

profesionālo prasmju pilnveidošanu un šim nolūkam ir izstrādātas speciālas programmas.

Turklāt daudzās valstīs ir izveidojusies nepieciešamība noteikt profesionālākus kritērijus ierēdņa iecelšanai amatā. Kritēriji ir jāattiecinā uz noteiktas kompetences vispārējām prasībām. Šodien būtiski ir ietvert kompetences prasībās tādas kritērijus kā vadīšanas un administrēšanas prasmes. Tomēr daudzās “tradicionālās” sistēmās noteicošais kritērijs iecelšanai augstāka līmeņa amatos joprojām ir pieredze un kompetence.

Virkne valstu ir izvirzījušas mērķi izveidot elastīgāku civildienestu, stimulējot rotāciju, mācību iespējas, ieceļot augstākos ierēdņus amatā uz noteiktu laiku. Taču šī procesa ieviešana vēl ir tikai sākuma stadijā un līdz ar to gandrīz nav pieredzes sasniegto rezultātu izvērtēšanā. Tādēļ minēto reformu process jāpadara saprotamāks un profesionālāks (Dānija, Somija, Zviedrija).

Gandrīz visās valstīs politiskā piederība neietekmē iecelšanu amatā un dažās valstīs arī ar likumu aizliegts respektēt (ievērot) ierēdņa amata kandidāta politisko piederību. Līdz ar to ir skaidri formulēts „spēku sadalījums” starp civildienestu un politisko sektoru. Sekojoši – vairākās valstīs augstāko ierēdņu iecelšanu amatā nosaka skaidri definētā nošķirtība (Dānija, Vācija, Apvienotā Karaliste) un tā tiek uzskatīta par līdzekli aizsardzībai pret politisko ietekmi ierēdņu vidū, ar mērķi veidot stabilu un vienotu civildienestu.

Gandrīz visās valstīs rotāciju uzskata par būtisku jautājumu un kopumā tiek veikti vairāki pasākumi, lai stimulētu rotāciju. Dažkārt rotācija tiek veidota kā skaidri izteikta publiskās pārvaldes politikas sadaļa. Tomēr lielā mērā atšķiras līmenis, līdz kādam rotācija tiek veicināta un reāli ieviesta. Vairākās valstīs pastāv starpdepartamentu (starpinstitucionālā) rotācija. Rotācija, kas aptvertu arī privāto sektoru ir uzskatāma kā vēlama, taču grūti sasniedzama praksē. Kopējie šķēršļi, tai skaitā nevēlamais salīdzinājums algu līmenī, nevēlēšanās atbrīvot no darba augstākos ierēdņus un citi iemesli rada nopietnas grūtības ieviest rotāciju, kurā tiktu iesaistīts arī privātais sektors. Tādēļ galvenās pūles tiek koncentrētas rotācijas ieviešanai civildienestā.

Decentralizācijas procesa rezultātā valsts pārvaldes funkcijas tiek deleģētas no centrālajām varas institūcijām uz reģioniem. Tas nosaka ģeogrāfiskās rotācijas nepieciešamību (Francija, Īrija, Beļģija, Spānija).

Pastāv dažāds juridiskais pamatojums profesionālās rotācijas nepieciešamībai. Tādēļ praksē realizē gan īslaicīgu (pagaidu) rotāciju, gan arī ilgstošu vai pastāvīgu rotāciju. Īslaicīgo rotāciju praktizē Francijā un Vācijā, kur ir radīti vairāki rotācijas instrumenti ar mērķi paaugstināt personālvadības elastību. Attiecībā uz pastāvīgo rotāciju interesanta prakse ir Īrijā. Kandidātu atlase iecelšanai augstākas kvalifikācijas kategorijas amatos civildienestā notiek iekšēja konkursa kārtībā ar nosacījumu, visām institūcijām, kas iekļautas rotācijas programmā, ir vienādas amatu kvalifikācijas kategorijas.

Ārvalstu pieredzes apskata nobeigumā jāmin galvenie iemesli, kādēļ lielākā daļa valstu pieliek ievērojamas pūles rotācijas veicināšanai:

- ierēdņiem paveras iespējas iegūt pieredzi un attīstīt prasmes vairākās jomās;
- tiek veicināta institūciju attīstība, piesaistot arvien jaunas idejas un kompetenci;
- tiek nodrošināta koordinācijas darba un sadarbības uzlabošanās starp valsts pārvaldes institūcijām.

Civildienesta ietvaros augstākā līmeņa amatos ieceltie ierēdņi.

1.tabula

Valsts	No tās pašas ministrijas/valsts iestādes (%)	No citām ministrijām/valsts iestādēm (%)
Austrālija	79	21
Kanāda	72	28
Somija	89	11
Francija	83	17
Īrija	84	16
Meksika	58	42
Nīderlande	59	41
Norvēģija	93	7
Apvienotā Karaliste	72	28
ASV	95	5