

## **Karjeras attīstība, paaugstināšana un rotācija Eiropas Savienības dalībvalstu civildienesta sistēmās**

Eiropas Savienības dalībvalstīs ierēdņu karjeras attīstība ietver gan vertikālu paaugstināšanu amatā, palielinot arī atalgojumu, gan horizontālu un ģeogrāfisku rotāciju.

### **Iekšējā paaugstināšana**

Eiropas Savienības dalībvalstīs pastāv divu veidu ierēdņu paaugstināšanas sistēmas. Pirmās sistēmas pamatā ir karjeras civildienesta sistēma, savukārt otrajai sistēmai ir raksturīgas citas strukturālās pazīmes.

Karjeras civildienesta sistēmā ierēdņu paaugstināšana amatā visbiežāk noris saskaņā ar noteikumu kompleksu, ietverot arī regulāru atalgojumu pieaugumu. Šajās valstīs ierēdņu karjeras attīstības ceļš tiek veidots civildienesta sistēmas iekšienē.

Somijā, Nīderlandē, Zviedrijā, kas pieder pie otras grupas, nav noteikta īpaša kārtība ierēdņu paaugstināšanai amatā civildienesta ietvaros.

Austrijā pastāv 9 ierēdņu atalgojuma grupas un katrā no tām ir 7 uzdevumu grupas. Šajā amatu kategoriju sistēmā ierēdņu paaugstināšana amatā ir iespējama uzdevuma grupas ietvaros no zemāka uz augstāku līmeni pēc noteikta laika perioda un atbilstoši pienākumu izpildei. Paaugstināšanas sistēma tiek lietota paralēli virzībai no vienas pakāpes uz nākamo tikai reizi divos gados.

Beļģijā ir pieci dažādi ierēdņu amatu līmeņi ar 19 pakāpēm. Paaugstināšana amatā ir iespējama gan no zemākās uz augstāku pakāpi viena līmeņa ietvaros, gan no zemāka uz augstāku līmeni. Karjeras attīstība, kad ierēdnis tiek paaugstināts augstāka līmeņa amatā, ir iespējama, sekmīgi nokārtojot paaugstināšanas pārbaudījumus.

Francijā ierēdņu paaugstināšana amatā ir noteikta galvenajos statūtos un statūtos, kas regulē civildienesta darbību. Paaugstināšana notiek atlases veidā, ņemot vērā ierēdņa darba stāžu, sasniegumus un kvalifikāciju. Ierēdņi var tikt paaugstināti, piedaloties konkursos vai iekšējās atlases procedūrās vai arī piešķirot tiem augstāku pakāpi atbilstoši ierēdņa darba rezultātiem, darba stāžam un pienākumu izpildei.

Vācijā ierēdņi amatā tiek paaugstināti iekšēju konkursu rezultātā. Paaugstināšana amatā balstās uz profesionālo pienākumu izpildi un noteiktu personāla attīstības sistēmu. Ierēdņus no vienas amata pakāpes uz nākamo paaugstina atbilstoši īpašai karjeras shēmai, kurā ir nosaka pakāpes piešķiršanu, paaugstināšanu un anulēšanu. Augstākā līmeņa karjeras attīstība, galvenokārt, ir iespējama, apgūstot tālākizglītības kursus un programmas, kā arī izejot īpašu paaugstināšanas procedūru.

Grieķijā ierēdņa paaugstināšana nākamajā amata pakāpē ir saistīta ar pienākumu izpildi, darba stāžu un personāla attīstību. Paaugstināšana ir iespējama ar Ministriju komitejas lēmumu, kuras sastāvā ir 5 locekļi, no kuriem 3 ir augstākās kategorijas ierēdņi. Komitejas kompetencē ir arī iestāžu un direktorātu vadītāju atlase. Savukārt ģenerāldirektorātu vadītājus izvēlas īpaša Ministriju komiteja, kuras sastāvā ir arī akademiķu pārstāvji.

Īrijā nav noteikta automātiska ierēdņu paaugstināšanas sistēma. Viens no paaugstināšanas nosacījumiem ir darba stāžs. Runājot par paaugstināšanu departamentu ietvaros, iekšējā paaugstināšanas sistēma noris no departamenta uz departamentu un var būt saistīta ar tiešu procedūru, iekļaujot vietēju piemērotā personāla novērtēšanu, vai formālāku konkursa procedūru, kuras rezultātā tiek izveidotas kvalificēto kandidātu saraksts. Pie tam starpdepartamentu amatu konkursi ir paredzēti arī paaugstināšanai no zemāka līmeņa amatiem uz vadītāju amatiem. Faktiski visas augstāko vadītāju līmeņa vakances tiek aizpildītas iekšēju konkursu rezultātā.

Luksemburgā ierēdņu paaugstināšana amatā ir visu karjeras (zemākā, vidējā un augstākā) līmeņu pazīme. Tā iespējama ik pēc 3, 6 vai 10 dienesta gadiem, bet tikai nokārtojot īpašus paaugstināšanas pārbaudījumus.

Portugālē ierēdņu paaugstināšana amatā notiek saskaņā ar darba stāža principu. Paaugstināšana augstākā amata kategorijā notiek tikai tad, kad ierēdnis ir saņēmis novērtējumu

"labi" triju gadu laikā. Divu augstāko kategoriju ierēdņiem, lai saņemtu paaugstinājumu, ir nepieciešams novērtējums "labi" piecu gadu laikā vai novērtējums "ļoti labi" triju gadu laikā.

Spānijā ierēdņu paaugstināšana amatā ir iespējama, piedaloties iekšēja konkursa pārbaudījumos vai atklātos konkursos. Tas ir veids, kā ierēdņi tiek pārcelti no vienas iestādes uz citu, no vienas uz nākamo amata pakāpi. Jāatzīmē, ka paaugstināšana augstākā amata pakāpē ir iespējama tikai atklāta konkursa ceļā.

Lielbritānijā ierēdņu paaugstināšanas sistēma ir departamentu un aģentūru kompetencē, kuras izstrādā savus paaugstināšanas noteikumus saskaņā ar Civildienesta vadības kodeksu. Pamatprincipi ir visu kandidātu novērtēšana, atlase atbilstoši ierēdņu sasniegumiem un pienākumu izpildei. Ir nepieciešams vispārējai paaugstināšanas valdes lēmums, kas pamatojas uz ekspertu gada atskaiti par uzvedības aspektiem un indivīda vispārējām prasmēm un spējām pildīt augstākā amata līmeni. Tomēr ir vērojama jauna tendence, kas saistīta ar pāreju no vispārējās paaugstināšanas vadības uz individuālu paaugstināšanas kārtību.

### **Rotācija publiskās pārvaldes modernizācijas kontekstā**

Ņemot vērā Eiropas civildienesta vispārējo attīstību, var atzīmēt, ka no vienas puses ir tendence uz lielāku publiskās pārvaldes decentralizāciju un no otras puses tendence uz Eiropas dimensijas fokusēšanos.

Decentralizācijas process ved pie kompetenču nodošanas no centrālās valdības uz reģionālām institūcijām. Tas arī ietver to, ka iespējama civildienesta ierēdņu pārcelšana no centrālajām institūcijām uz reģionālajām administrācijām (Beļģijā, Francijā, Īrijā, Spānijā, Itālijā).

Eiropas dimensijas ietekmes palielināšanās ir vēl viens faktors. Ietekme ir īpaši novērojama pieredzes apmaiņas programmās, kuras paredzētas Eiropas Savienības dalībvalstu ierēdņiem. Pie tam dalība Eiropas Savienībā prasa augstus publiskās pārvaldes standartus un kvalitātes uzlabošanu.

Taču divas dalībvalstīs – Austrijā un Somijā – pagaidām reti ir sastopama ierēdņu rotācija uz citām Eiropas Savienības dalībvalstīm un institūcijām.

### **Rotācijas mērķi un likumiskais pamats**

Kopumā, rotācijas jēdziens (ģeogrāfiskā, profesionālā vai funkcionālā) ir sastopams vairākos civildienestos. Daudzās valstīs pastāv atšķirība starp brīvprātīgu un piespiedu rotāciju.

Rotācija tiek veicināta šādu iemeslu dēļ:

- 1) no iestādes viedokļa, rotācija ir ministrijas vai aģentūras darbības elastības un efektivitātes paaugstināšanas līdzeklis;
- 2) no ierēdņa viedokļa, rotācija piedāvā iespējas iepazīties ar citām publiskās pārvaldes darbības jomām, attīstīt jaunas prasmes, iegūt kustības brīvību vai attīstīt karjeru.

Pastāvot dažādām rotācijas likumiskajam pamatam, var piedāvāt dalījumu starp pagaidu (īslaicīgu) un ilgstošu pārcelšanu:

- 1) attiecībā uz īslaicīgu pārcelšanu Francijā un Vācijā ir attīstīti vairāki instrumenti ar mērķi veicināt elastību augstāko vadītāju dienestā;
- 2) Lielbritānijā bieži tiek praktizēta īslaicīgas un brīvprātīgas pārcelšana, bet mehānismi tās veicināšanai ir dažādi, jo rotāciju piemēro atsevišķi departamenti vai aģentūras.

Nīderlandē tiek attīstīta un veicināta īslaicīga pārcelšana šādiem nolūkiem:

- projektu komandas: ierēdņi uz īsu laiku tiek nozīmēti kāda speciāla projekta īstenošanai, pēc kura ierēdņim ir tiesības atgriezties iepriekšējā darba vietā (šāda sistēma pastāv arī Beļģijā);
- dažādu struktūru sadarbība ar pagaidu personāla aģentūru;
- sadarbības līgumi starp ministrijām par specializēta personāla vai personāla, kas zaudējis darbu štatu samazināšanas, reorganizācijas vai citu pārmaiņu rezultātā, apmaiņu.

Attiecībā ilglaicīgu pārcelšanu, Īrijā ir attīstīts interesants instruments. Kandidātu atlasei augstākas amata pakāpes piešķiršanai tiek veikta ar konkursa palīdzību. Pakāpes ir kopīgas visiem departamentiem, kas rada iespēju rotācijai starp departamentiem.

Nozīmīgs risinājums personāla pārcelšanai pēc reorganizācijas ir praktizēts Itālijā. Ierēdņiem ir dota iespēja pietiekties brīvprātīgi uz civildienesta amatu vakancēm, kuras tiek

publicētas. Pēc tam šie ierēdņi tiek pārcelti šiem amatiem attiecīgās iestādēs. Savukārt tie ierēdņi, kuri reorganizācijas rezultātā ir zaudējuši darbu un nav izteikuši pieprasījumu pēc pārcelšanas, tiek pārcelti piespiedu kārtā uz tām vakancēm, kas nav aizpildītas ar brīvprātīgās rotācijas rezultātā.

Nīderlandē ierēdņu rotācijas centri ir veidoti ar nolūku personālam, kas zaudējis darbu štatu samazināšanas, reorganizācijas vai citu no ierēdņa neatkarīgu pārmaiņu rezultātā, atrast citu nodarbošanos un amatu.

Beļģijā, Francijā, Somijā, Luksemburgā un Spānijā rotācija, galvenokārt, ir ierobežota un parasti pārcelšana ir iespējama tikai īsam laika periodam. Somijas personāla rotācijas sistēmā ierēdņi var būt nodarbināti dažādos amatos 6 vai 12 mēnešus, nemainot savu darba devēju.

Austrija un Vācija nesēn ir sākusi veicināt rotāciju civildienesta karjeras iekšienē starp dažādiem departamentiem. Francijas valsts amatpersonu rotācija ir attīstīta ar mērķi piešķirt administrācijām jauno iemaņu adaptēšanas (pielāgošanas) spējas, bet pamatā to veic pēc amatpersonas pieprasījuma un tā interesēs.

Ģeogrāfiskā rotācija varbūt viens no pārcelšanas veidiem, ES dalībvalstīs katru gadu vidēji 3% ierēdņu ir iekļauti šajā rotācijas formā.

Funkcionālā rotācija var notikt dažādos veidos:

- 1) lai vienas iestādes personāls kļūtu pieejams citai administrācijai: kādu noteiktu laika periodu (3 gadus) ierēdņi var pildīt funkcijas un sniegt ieguldījumu citā valsts iestādē, publiskās pārvaldes institūcijā vai organizācijā, kas nodrošina vispārējus publiskos pakalpojumus, vai arī starpministriju organizācijās, turpinot saņemt atalgojumu atbilstoši iepriekšējai darba pozīcijai;
- 2) norīkojums: ierēdnis var veikt funkcijas valsts administrācijas iekšienē, publiskās kompānijās vai institūcijās, vietējās vai reģionālās pašvaldībās vai to institūcijās, starptautiskās institūcijās, privātās kompānijās, organizācijās vai asociācijās, kas nodrošina vispārējus publiskos pakalpojumus. Šīs institūcijas maksā atalgojumu ierēdnim, kuram tiek saglabātas tiesības saņemt paaugstinājumu amatā vai pensiju saistībā ar viņa iepriekšējo amatu.

Spānijā pārcelšana notiek gan saskaņā ierēdņa pieprasījumu, kas tiek pamatots ar novērtējumu, gan ar īpašiem konkursiem, kuru rezultātā izvirzīšana augstākā dienesta līmenī. Piespiedu pārcelšana ir praktizēta gadījumos, kad iepriekšējais ierēdņa amats sakarā ar reorganizāciju vairs neeksistē. Šī pārcelšana var būt gan pagaidu uz starptautisku organizāciju vai speciālu uzdevumu veikšanai, gan ilglaicīga pārcelšana uz citu departamentu ar ierēdņa piekrišanu.

Civildienesta likumdošana Austrijā nodrošina dažādus rotācijas ieviešanas veidus, bet pamatmērķis ir veicināt ģeogrāfisko un amatu rotāciju karjeras ietvaros.

Vācijā ir pastāv ierēdņu pārcelšanas brīvprātīguma, kas nozīmē, ka ierēdnis var veidot arī citu karjeru jomā, kas ir tuvu viņa dienestam. Turklāt uz periodu ilgāku par 2 gadiem ierēdnis var tikt pārcelts amatā, kas neatbilst viņa pozīcijai.

Dānijā, Īrijā, Itālijā, Nīderlandē, Portugālē, Zviedrijā un Lielbritānijā ģeogrāfiskā un amatu rotācija ar vai bez darba devēja maiņas ir praktizēta arvien biežāk un ir viegli realizējama. Šajās valstīs ir liels ierēdņu rotācijas apjoms, īpaši strapdepartamentu līmenī.

Dānijā pastāv bilaterāla vai multilaterāla apmaiņas sistēma gan starp dažādām ministrijām un institūcijām, gan arī starp publisko un privāto sektoru.

Īrijā atbilstoši dienesta noteikumiem ierēdnis var tikt pārcelts uz jebkuru vietu valstī, bet praksē personāls vispārējā dienesta līmenī (t.i. kopīgi visiem departamentiem) netiek obligāti pārcelts. Ir iespējami varianti vidēja līmeņa vadītāju rotācijai. Pēc trijiem gadiem administratīvo darbinieku pienākums ir 1 gadu nostrādāt darbā citā departamentā.

Itālijā visa veida rotācija ir iespējama pēc ierēdņa pieprasījuma vai saskaņā ar valsts ierēdņu departamenta lēmumu.

Nīderlandē līdz ar civildienesta struktūras reformu tika attīstīta arī ierēdņu rotācija. Augstākajā līmenī, amatu un uzdevumu maiņa ir prasība paaugstināšanai.

Portugālē lai gan ir iespējama piespiedu ierēdņu pārcelšana, tomēr visbiežāk ierēdņu intereses un prasības tiek ievērotas.

Zviedrijā tiek plaši praktizēta pārcelšanas sistēma, kuru izstrādā atbildīgā aģentūra. Amatu rotācija ir iedrošināta un veicināta ar Zviedrijas valdības atbalstu sistēmu. Turklāt ierēdņu rotācija starp dažādiem darba tirgus sektoriem ir vēlama, kas izskaidro, kāpēc pieredze, kas gūta privātajā sektorā, ir vienādi novērtēta kā darba pieredze un sasniegumi publiskajā sektorā.

Lielbritānijā pilna laika ierēdņi, pamatā klerku līmenī, var prasīt pārcelšanu, dažiem ierēdņiem ir tiesības prasīt pārcelšanu arī uz amatiem ārpus valsts. Ierēdņu pienākumos ietilpst pastāvīga rotācija no amata uz amatu, kurš ir sasniedzams braukšanas attālumā no ierēdņa dzīvesvietas, vai arī saņemt norīkojumu īslaicīgai pārcelšanai. Amatu rotācija tiek veicināta, īpaši augstāko vadītāju līmenī. Darbinieku apmaiņa notiek ne tikai starp dažādiem departamentiem vai / un aģentūrām, bet arī starp publisko un privāto sektoru.

### **Rotācijas gaita**

Īrijā un Spānijā ir plaša ģeogrāfiskā rotācija, kas saistīta ar valsts decentralizāciju.

Vācijā ģeogrāfiskā rotācija kļuva īslaicīgi plaša līdz ar centrālās valdības pārcelšanos no Bonnas uz Berlīni.

Lai veicinātu funkcionālo rotāciju, Beļģijā augstākā līmeņa amati ir kļuvuši pieejami kandidātiem no federālajām ministrijām un aģentūrām.

Spānijas pieredze rāda, ka pārāk plaša rotācija varētu būtama: tā kļūst neefektīva, ja nepārtraukta amatu maiņa noved pie profesionāļu zaudēšanas.

### **Rotācijas šķēršļi**

Daudzās valstīs ar civildienesta karjeras sistēmām, rotācijas šķēršļi izriet no sarežģītiem un kategoriskiem noteikumiem.

Būtiskākie šķēršļi ir:

- 1) emocionālie un psiholoģiskie šķēršļi: bažas zaudēt vienu darbu, pretestība pārmaiņām;
- 2) šķēršļi, kas rodas situācijas, kad nepieciešami īpaši profesionālie vai tehniskie ieguldījumi.

Lai novērstu šķēršļus, kuru pamatā ir pārāk sarežģīti noteikumi, daudzas valstis ir vienkāršojušas savus pārcelšanas noteikumus (Austrija, Beļģija, Francija, Grieķija). Pārsteidzošs izņēmums Eiropas līmenī ir Spānija, kas ir vienīgā valsts, kura sākusī veidot noteikumus ar mērķi radīt ierobežojumus pārmērīgai rotācijai.

Lai novērstu psiholoģiskos šķēršļus, daudzas valstis ir sākušas aktīvi attīstīt rotāciju personāla attīstības nolūkos (Dānija, Somija, Nīderlande).

Lielbritānija vēlas atlīdzināt ierēdņiem, kas paaugstina savas profesionālās iemaņas un pieredzi caur rotāciju. Īrijā ir veikts progress, laužot barjeras starp vispārējām administrācijas struktūrām un profesionāli tehniskām struktūrām.

Mazinot rotācijas šķēršļus, Francija attīsta starpministriju konkursa pārbaudījumus ar nolūku aizpildīt vakantus amatus. Spānija arī ir ieviesusi šādus konkursa pārbaudījumus, lai pārceltu ierēdņus, kuri zaudējuši amatus iestāžu reorganizāciju, likvidāciju vai štatu samazināšanas rezultātā.

### **Rotācijas attīstības politika**

Daudzās valstīs rotācija nav formāli saistīta ar ierēdņu novērtēšanu. Tomēr bieži vien viens no rotācijas nosacījumiem ir dažādu novērtēšanas procedūru ievērošana. Daudzās valstīs saistībā ar rotāciju ir attīstītas arī mācību iespējas, dažkārt personālu, kas zaudējis amatu iestāžu reorganizāciju, likvidāciju vai štatu samazināšanas rezultātā, sagatavot jaunām darba iespējām, bet biežāk tie apgūst jaunajam amatam nepieciešamās iemaņas pēc pārcelšanas.

Var piemēt, ka rotācija ir karjeras attīstības veids.

Līga Mirlina

Valsts civildienesta pārvaldes

Sabiedrisko attiecību sektora vadītāja