

Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojums par augstāko izglītību Latvijā, kura izmaksas ir atlīdzināmas

Akadēmiskā karjera Latvijā: ieteikumi

2018. gada 6. aprīlis

ESF projekts Nr. 8.3.6.1/16/I/001 „Dalība starptautiskos izglītības pētījumos”

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Satura rādītājs

KOPSAVILKUMS	6
1 IEVADS	9
2 IETEIKUMI PAR DOKTORANTŪRU UN PĒCDOKTORANTŪRU	11
2.1 IETEIKUMI AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒM	11
DOKTORANTŪRAS NOSTIPRINĀŠANA IESTĀDĒ	11
PARTNERĪBU PĀRVALDĪBA	17
PĒCDOKTORANTŪRA	18
2.2 IETEIKUMI VALDĪBAI	19
SISTĒMAS LĪMEŅA TIESISKAIS REGULĒJUMS	19
3 IETEIKUMI PAR IZAUGSMES UN PAAUGSTINĀŠANAS VEICINĀŠANU AKADĒMISKAJĀ KARJERĀ	21
3.1 IETEIKUMI AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀDĒM	21
AKADĒMISKĀ PERSONĀLA LOMA UN STATUSS	21
VISPĀRĒJĀS KARJERAS TENDENCES	22
AKADĒMISKĀ PERSONĀLA ATLASE UN PIENĒMŠANA DARBĀ	24
KARJERAS IZAUGSME UN PAAUGSTINĀŠANA AMATĀ	26
STARPTAUTISKĀ MOBILITĀTE AKADĒMISKAJĀ KARJERĀ	27
CILVĒKRESURSU POLITIKAS ELEMENTU SASKAŅOŠANA	27
3.2 IETEIKUMI VALDĪBAI	28
AKADĒMISKĀ PERSONĀLA LOMA UN STATUSS	28
VISPĀRĒJĀS KARJERAS TENDENCES	28
AKADĒMISKĀ PERSONĀLA ATLASE UN PIENĒMŠANA DARBĀ	29
KARJERAS IZAUGSME UN PAAUGSTINĀŠANA AMATĀ	29
STARPTAUTISKĀ MOBILITĀTE AKADĒMISKAJĀ KARJERĀ	30
CILVĒKRESURSU POLITIKAS ELEMENTU SASKAŅOŠANA	31

4	IETEIKUMI PAR ATALGOJUMU UN SNIEGUMA NOVĒRTĒŠANU	31
4.1	IETEIKUMI AUGSTĀKĀS IZGLITĪBAS IESTĀDĒM	32
	REGULĒJUMS SISTĒMAS LĪMENĪ	32
	(LABA) SNIEGUMA KONCEPCIJA UN IZMĒRĪŠANA	32
	MODEĻU IZVEIDES ASPEKTI – SNIEGUMA SASAISTE AR MODEĻIEM UN PROCEDŪRĀM	33
	ATALGOJUMS UN FINANŠU VADĪBA	33
4.2	IETEIKUMI VALDĪBAI	34
	REGULĒJUMS SISTĒMAS LĪMENĪ	34
	(LABA) SNIEGUMA KONCEPCIJA UN IZMĒRĪŠANA	34
	MODEĻU IZVEIDES ASPEKTI – SNIEGUMA SASAISTE AR MODEĻIEM UN PROCEDŪRĀM	36
	ATALGOJUMS UN FINANŠU VADĪBA	36
5	APSVĒRUMI PAR STRATĒGISKAS CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBAS VEICINĀŠANU LATVIJĀ	36
	PIELIKUMS. IETEIKUMU PĀRSKATS PAR AKADĒMISKO KARJERU LATVIJĀ	43
	ATSAUCES	71

TABULA

1. TABULA. IETEIKUMI PAR CILVĒKRESURSU FUNKCIJĀM, KAS SAISTĪTAS AR AUGSTĀKĀS IZGLĪTĪBAS IESTĀŽU STRATĒGISKU VADĪŠANU.....	39
---	----

ATTĒLS

1. ATTĒLS. STRUKTŪRA CR PĀRVALDĪBAS KARTĒŠANAI UN IZSTRĀDEI.....	37
--	----

Saīsinājumu saraksts

All	augstākās izglītības iestāde
CR	cilvēkresursi
PBS	uz sniegumu balstīta alga

Kopsavilkums

Šis ziņojums aptver akadēmiskā personāla karjeras virzienus un nodarbinātības apstākļus un sniedz augstākās izglītības iestādēm (All) un Latvijas valdībai ieteikumus par akadēmisko karjeru uzlabošanu. Augstākās izglītības sistēmas darbības uzlabošana ir viens no Latvijas valdības vispārāztītiem mērķiem. Pēc tam, kad Latvijas valdība pievērsās tādiem problēmjautājumiem kā finansēšana sistēmas līmenī un augstskolu iekšējā finansēšana un pārvaldība, šobrīd priekšplānā ir izvirzījies jautājums par akadēmisko karjeru. Pasaules Banka ir atbalstījusi visus šos centienus ar savu iesaisti. Pirmais Pasaules Bankas pakalpojums par augstāko izglītību, kas pievērsās Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modelim sistēmas līmenī, tika īstenots 2013.–2014. gadā. Otrās Pasaules Bankas atbalstītais augstākās izglītības projekts¹ tika uzsākts 2016. gadā. Pirmajā no projekta diviem posmiem tika pētīti Latvijas All iekšējās finansēšanas modeļi un pārvaldības sistēmas. Šis ziņojums ir daļa no projekta otrā posma. Ziņojums aptver stratēģisku cilvēkresursu (CR) pārvaldību, doktorantu apmācību un pēcdoktorantūru, akadēmisko karjeru ar uzsvaru uz akadēmiskā personāla atlasīšanu un paaugstināšanu, kā arī akadēmiskā personāla atalgojumu un tā snieguma novērtējumu. Pamatojoties uz labas starptautiskās prakses analīzi akadēmiskās karjeras jomā un izstrādātajiem kritērijiem labai sistēmas un iestādes līmeņa CR politikai (Pasaules Banka, 2017. gads), kā arī saistītā faktiskā stāvokļa izvērtējumu Latvijā (Pasaules Banka, 2018. gads), šis ziņojums satur ieteikumus par to, kā Latvijā varētu stiprināt akadēmisko karjeru.

Ieteikumi par doktorantūru un pēcdoktorantūru

Uzdevumi, kas sagaida Latvijas All, lai uzlabotu doktora līmeņa studijas (kurām ir izšķiroša loma jebkurā mēģinājumā uzlabot pieeju akadēmiskās karjeras jomai), ir cieši saistīti ar doktora līmeņa studiju institucionalizācijas turpmāku attīstīšanu un to strukturēšanu ar atbilstošām pamatnostādņēm un procedūrām. Tas ietver skaidru un konsekventu doktorantu uzņemšanas, izaugsmes un vērtēšanas procesu izstrādi un šo procesu ieviešanu caurskatāmā un godīgā veidā. Līdzīgas prasības tiek izvirzītas pamatnostādņēm un procedūrām, kas saistītas ar doktora līmeņa studiju procesu, piemēram, doktorantiem pieejamajiem apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismiem. All būtu jānodrošina, ka tiek izpildīti galvenie priekšnosacījumi augstas kvalitātes doktora līmeņa studijām, tai skaitā doktora grāda kandidātu darba vadīšana, motivējoša pētniecības vide, doktorantūras programmas apmācību komponente un prasmju attīstīšanas iespējas, kas studentus sagatavo gan akadēmiskajai karjerai, gan karjerai ārpus akadēmiskās vides. Lai dotu ieguldījumu doktorantu nākotnē, iestādēm tāpat būtu jāpievēršas karjeras atbalsta pasākumiem un asistentūrām, tādējādi veicinot doktorantu kompetenču attīstību. Sevišķi perspektīvs doktora līmeņa studiju institucionalizācijas veids ir doktorantūras skolas, kuras All būtu jāizveido vai jāpilnveido. Visām minētajām darbībām jābūt iekļautām visaptverošos iekšējos kvalitātes nodrošināšanas mehānismos, kuri garantē visu kvalitātes aspektu nepārtrauktu uzraudzību un pilnveidi. Turklāt pēcdoktorantūras struktūras izveide ar atbilstošām pamatnostādņēm, kā arī karjeras atbalsta sniegšana pēcdoktorantiem veicinās vispārēju atbalstošu vidi jaunajiem pētniekiem.

¹ Šis Pasaules Bankas sniegtais konsultāciju pakalpojums par augstāko izglītību šajā ziņojumā dēvēts par „projektu”.

Lai atbalstītu All to centienos uzlabot doktora līmeņa studiju kvalitāti, Latvijas valdības uzdevums ir grozīt tiesisko regulējumu, kur tas ir nepieciešams, kā arī sniegt iestādēm tiešu atbalstu. Sākuma punkts iesaistei turpmākās reformās ir atklātas diskusijas ierosināšana ar augstākās izglītības nozares pārstāvjiem par doktorantūras būtību un standartiem. Šīm reformām jābūt vērstām uz pietiekamas pakāpes neregulēšanu, kur tas ir nepieciešams, tai pašā laikā nodrošinot All rīcības brīvību individuālu pieeju īstenošanā, kur tas ir iespējams. Pamatojoties uz pieņemtajiem standartiem, izšķiroša nozīme ir ārēju kvalitātes nodrošināšanas procesu veicināšanai, bet tikpat svarīgi ir iestādes finansēšanas mehānismi, kas stimulē kvalitātes uzlabošanu. Pielāgoti sistēmas līmeņa finansēšanas mehānismi, kas tiek novirzīti pētījumu prioritātēm un doktorantiem, ir jāizmanto tam, lai veicinātu valsts pētījumu prioritātes.

Ieteikumi par akadēmiskās karjeras attīstību un karjeras izaugsmi

Lai akadēmiskajam personālam nodrošinātu pievilcīgus un labvēlīgus darba apstākļus un karjeras iespējas, All ir nepieciešams pārskatīt savu šā brīža praksi un politiku. Šajā ziņā pats svarīgākais mērķis ir novērst riskus, nestabilitāti un nodarbinātības fragmentāciju, ar ko daudzi akadēmiskie mācībspēki saskaras šobrīd spēkā esošās sistēmas ietvaros. Lai to sasniegtu, All spēkā esošā tiesiskā regulējuma iespēju robežās ir jāizveido paredzamas un caurskatāmas karjeras struktūras, kā arī efektīvas un godīgas darbā pieņemšanas un paaugstināšanas procedūras. Tomēr vienlaikus All uzdevums ir uztvert CR pārvaldību kā daļu no iestādes stratēģiskās attīstības. Tam cita starpā nepieciešams nodrošināt šo divu jomu ciešu savstarpēju sasaisti, piemēram, ar stratēģisku darbā pieņemšanas procedūru palīdzību un atbalstu akadēmiskā personāla internacionalizācijai. All ir arī intensīvāk jāiesaistās cilvēkresursu stratēģiskā plānošanā un jāizmanto dinamiskāka pieeja CR jautājumiem, kam savukārt nepieciešams attīstīt papildu CR pārvaldības spējas.

All un Latvijas valdības centieniem ir jāstiprina vienam otru visos ar akadēmisko karjeru un darba apstākļiem saistītos jautājumos. Valdībai ir jāpievēršas tādiem svarīgiem tiesiskā regulējuma nosacījumiem kā akadēmiskās karjeras divvirzienu modelim, proti, sadalei akadēmiskajos amatos un pētniecības amatos, vispārējam akadēmiskās karjeras tiesiskajam regulējumam valsts līmenī (jo sevišķi šķēršļiem, ar kuriem saskaras iestādes, kuras vēlas ieviest strukturētus paaugstināšanas modeļus) un noteikumiem, kas šobrīd kavē iestāžu internacionalizācijas centienus. Turklāt iestāžu pamudināšana stratēģiskāk iesaistīties CR attīstībā varētu dot jaunu stimulu visai nozarei. Kopumā CR jautājumi ir jāuzskata par pašiem svarīgākajiem, veicot jebkuras reformas augstākās izglītības nozarē.

Ieteikumi par atalgojumu un snieguma novērtējumu

Lai arī uz sniegumu balstītas algas sistēmas un līdzekļi laba snieguma atbalstam joprojām ir sākuma stadijā, All var izrādīties noderīgi tas, ka jau šajā posmā tiek apsvērti galvenie priekšnosacījumi nākotnē paredzamajām darbībām šajā jomā. Galvenie jautājumi, kas šajā ziņā būtu jāapsver, ir tādas snieguma definīcijas izstrāde, kas ņemtu vērā akadēmisko uzdevumu daudzšķautņainību, kā arī tādi modeļi, kas paredzētu pienācīgu līdzsvaru starp fiksētās algas elementiem un apbalvojumu par sniegumu un kas būtu reāli izpildāmi no administratīvās un finanšu vadības viedokļa. Šajā ziņā ir sevišķi svarīgi apsvērt to, kā uz sniegumu balstītas atbildības veidus un stimulus var piesaistīt iestādes stratēģijai.

Ņemot vērā to, ka nav speciālu sistēmas līmeņa noteikumu, kas regulētu uz sniegumu balstītu algu un līdzekļus laba snieguma atbalstam, galvenie Latvijas valdības uzdevumi ir izveidot priekšnosacījumus iespējamām reformām nākotnē, kā arī nepieļaut tādu sistēmas līmeņa tiesiskā

regulējuma pieņemšanu, kas kavētu šādu pasākumu ieviešanu. Lai to īstenotu, normatīvajos aktos nepieciešams saglabāt skaidru redzējumu par atlīdzības pamatprincipiem un amatu veidiem, vienlaikus pētot iespējas ieviest atbilstošākas un uz sniegumu orientētas algas. Lai šis pasākums izdotos, būtisks priekšnosacījums ir ciešas konsultācijas ar nozares pārstāvjiem, tai skaitā arodbiedrībām. Respektējot All centienus šajā jomā, valdība varētu iedrošināt iestādes turpināt attīstīt savu „snieguma” jēdzienu, stimulēt iestādes nolūkā veicināt orientāciju uz sniegumu atlīdzības jautājumos, kā arī iesaistīties kapacitātes stiprināšanā, „pie viena galda” pulcējot iestāžu vadītājus un CR vadītājus no dažādām iestādēm.

1. Ievads

Šajā ziņojumā Latvijas AII un Latvijas valdībai sniegti ieteikumi par to, kā tālāk attīstīt akadēmiskā personāla karjeras virzienus un nodarbinātības apstākļus. Pamatojoties uz labas starptautiskās prakses analīzi akadēmiskās karjeras jomā (Pasaules Banka, 2017. gads), kas tai skaitā ietvēra kritērijus labai sistēmas un iestādes līmeņa CR politikai, kā arī pamatojoties uz saistītā faktiskā stāvokļa izvērtējumu Latvijā (Pasaule Banka, 2018. gads), Pasaules Banka ir izstrādājusi ieteikumus par to, kā uzlabot akadēmisko karjeru Latvijā.² Ieteikumi aptver a) doktorantu apmācību un pēcdoktorantūru, b) akadēmisko karjeru ar uzsvāru uz akadēmiskā personāla atlasī un paaugstināšanu, kā arī c) akadēmiskā personāla atalgojumu un snieguma novērtējumu. Tāpat tiek aplūkoti sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma nosacījumi, kā arī AII iekšējā politika un prakses. Papildu detalizēta informācija un dati, uz kuriem balstīti tālāk norādītie ieteikumi, ir norādīti divos iepriekšējos ziņojumos.³

Visi trīs minētie ziņojumi ir daļa no Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojuma par augstāko izglītību Latvijā. Pirmais Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojums tika sniegts 2013.–2014. gadā, aplūkojot Latvijas augstākās izglītības finansēšanas modeli sistēmas līmenī. Tā rezultātā tika ieviests jauns trīs pīlāru finansēšanas modelis, kas ietvēra arī uz sniegumu orientētu pīlāru (snieguma finansējuma pīlāru). Otrs augstākās izglītības projekts ar Pasaules Bankas atbalstu tika uzsākts 2016. gadā. Pirmajā no projekta diviem posmiem tika pētīti Latvijas AII iekšējās finansēšanas modeļi un pārvaldības sistēmas. Projekts galvenokārt pievērsās sistēmas līmeņa reformu ietekmei, jo sevišķi AII atbildes reakcijai, ieviešot uz sniegumu orientētu pīlāru. Projekta otrais posms, kas sastāv no trīs iepriekš minētajiem ziņojumiem, aptver tādus jautājumus kā stratēģiska CR pārvaldība, doktorantu apmācība un pēcdoktorantūra, akadēmiskā karjera ar uzsvāru uz akadēmiskā personāla atlasī un paaugstināšanu, kā arī akadēmiskā personāla atalgojums un snieguma novērtējums.

Turpmāk sniegtie ieteikumi ir balstīti uz labas sistēmas un iestādes līmeņa CR politikas kritērijiem, kā arī Latvijas faktiskā stāvokļa izvērtējumu. Kritēriji, kas ir detalizēti norādīti ziņojumā „*Akadēmiskā karjera: laba starptautiskā prakse*” (Pasaules Banka, 2017. gads), tika noteikti, pamatojoties uz atbilstošiem izpētes materiāliem (tai skaitā zinātniskiem rakstiem, politikas ziņojumiem un konsultatīva rakstura materiāliem), izraudzīto labas prakses gadījumu izvērtējumu, kā arī autoru zināšanām un pieredzi šajā nozarē un viņu redzējumu par veiksmīgiem piemēriem. Izņemot gadījumus, kad sniegtas atsauces uz personālu, kas strādā CR pārvaldības jomā, šie kritēriji, gluži tāpat kā faktiskā stāvokļa izvērtējums un ieteikumi, ir vērsti uz akadēmisko personālu, proti, tiem,

² Pasaules Bankas komandas locekļi, kas piedalījās šā ziņojuma sagatavošanā, ir Dr. Nina Arnholda (*Nina Arnhold*), Pasaules Bankas vecākā speciāliste izglītības jautājumos un darba grupas vadītāja; Dr. Eliass Pekola (*Elias Pekkola*), Tamperes Universitāte, Somija; Vitus Putmans (*Vitus Puttmann*), Pasaules Bankas konsultants, un Dr. Andrē Sursoka (*Andrée Sursock*), Eiropas Universitāšu asociācijas vecākā padomniece. Tamperes Universitātes, Somijā, asociētais profesors Jusi Kivistö (*Jussi Kivistö*), Nīderlandes Augstākās izglītības politikas centra (AIPC) direktors, profesors Hanss Vosenšteins (*Hans Vossensteyn*) un Vācijas Augstākās izglītības centra (AIC) direktors, profesors Franks Zigele (*Frank Ziegele*) sniedza būtisku ieguldījumu un komentārus. Komanda vēlas pateikties Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijai, sešām gadījumu izpētes iestādēm, kā arī citiem iesaistītajiem nozares pārstāvjiem par ciešo sadarbību, kas deva iespēju sagatavot šo ziņojumu.

³ http://www.izm.gov.lv/images/izglitiba_augst/2_1_LV_Acad_Careers_Intern_Practice_Report_FINAL.PDF; http://www.izm.gov.lv/images/izglitiba_augst/2018/2.2_LV-Acad-Careers-Status-Quo-31Jan18-FINAL.pdf.

kuru galvenā atbildība ir apmācība un/vai pētniecība (atšķirībā no personāla, kuram ir galvenokārt administratīva rakstura funkcijas, tehniskā personāla, sekretariāta/atbalsta personāla). Faktiskais stāvoklis, kas detalizēti aprakstīts ziņojumā „*Akadēmiskā karjera Latvijā: ziņojums par faktisko stāvokli*” (Pasaules Banka, 2018. gads), tika vērtēts pēc šiem kritērijiem. Ziņojums galvenokārt balstīts uz pamatdokumentu, piemēram, likumu, citu normatīvo aktu un pamatnostādņu analīzi; informāciju un datiem, kurus sniegusi Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija un sešas AII, kuras brīvprātīgi piedalījās kā gadījumu izpētes iestādes⁴; kā arī intervijām ar šo AII pārstāvjiem un dažādām sistēmas līmeņa ieinteresētajām pusēm 2017. gada septembrī veikto apmeklējumu laikā. Šajā ziņojumā norādītie ieteikumi ir balstīti gan uz labas sistēmas un iestādes līmeņa CR politikas kritērijiem, gan faktiskā stāvokļa izvērtējumu. Pielikumā sniegts kritēriju, no faktiskā stāvokļa izvērtējuma izrietošo secinājumu, kā arī ieteikumu kopsavilkums.

⁴ Šīs iestādes ir Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Daugavpils Universitāte, Vidzemes Augstskola, Latvijas Mākslas akadēmija un Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija. Gadījumu izpētes iestāžu atšķirīgais mērogs, profils un stratēģijas jāva Pasaules Bankai gūt kopainu par Latvijas augstākās izglītības nozares attīstības tendencēm.

2. Ieteikumi par doktorantūru un pēcdoktorantūru

Doktora līmeņa studijas ir pirmais no būtiskajiem elementiem akadēmiskās karjeras turpmākā attīstīšanā – tās ir būtiskas ne tikai akadēmiskajai videi, bet arī citām nozarēm. Doktora grāda iegūšana ir priekšnosacījums akadēmiskās karjeras uzsākšanai, tādēļ tas ir posms, kuram jāiziet cauri ikvienam akadēmiskajam mācībspēkam. Tādējādi doktora līmeņa studijas ir galvenā svira, ar kuru var veicināt ne tikai akadēmiskās karjeras kvalitāti, bet arī zinātnes un augstākās izglītības sistēmas kvalitāti kopumā. Turklāt daudzi doktora grāda ieguvēji vēlāk ieņem svarīgus amatus sabiedrībā vai ekonomikas nozarē, tādēļ doktora līmeņa studijas ir svarīgas arī sabiedrības un ekonomiskajai attīstībai. Lai sasniegtu mērķi par augstas kvalitātes doktora līmeņa studijām Latvijā, kā arī stabilas pēcdoktorantūras izveidi, All, kuras ir atbildīgas par šā mērķa izpildi, kā arī valdībai, kura savukārt ir atbildīga par tiesiskā regulējuma pieņemšanu, ir jādarbojas saskaņoti. Piemēram, ņemot vērā nepieciešamību pēc stabilas institucionalizācijas, valdībai ir jāpiešķir iestādēm rīcības brīvība iestāžu struktūru un programmu izveidē, kā arī stimuli šo struktūru un programmu pastāvīgai attīstībai. All ir jāizmanto tām piešķirtā autonomija un doktora līmeņa studijas jāīsteno tā, lai galvenā uzmanība tiktu pievērsta nosacījumiem, kas ir nepieciešami tam, lai doktorantus sagatavotu karjerai akadēmiskajā vidē un ārpus tās.

2.1. Ieteikumi augstākās izglītības iestādēm

Doktorantūras nostiprināšana iestādē

1. *(A.6.) Doktorantu uzņemšanas, izaugsmes un vērtēšanas principiem jābūt noteiktiem iestādes centrālajā līmenī.*

Uzņemšanas process Latvijā (ar retiem izņēmumiem) notiek, studentiem sazinoties ar potenciālajiem darba vadītājiem. Pasaules Bankas vadīto interviju laikā radās iespaids, ka studenti ne vienmēr zina, kur var atrast vajadzīgo informāciju par visiem doktorantūras studiju aspektiem, jo viņi iestādē ir uzņemti ar potenciālā darba vadītāja starpniecību. Latvijā spēkā esošais promocijas process nepiešķir All pilnu atbildību par promocijas darbu vērtēšanu.

Doktorantu uzņemšanas procedūrām jābūt skaidrām un godīgām, un tās ir jāpiemēro konsekventi, pamatojoties uz publicētajiem kritērijiem un procedūrām. Lai nodrošinātu godīgumu, kandidātu kvalifikācijas un pieteikumu izskatīšanā jābūt iesaistītiem vismaz diviem akadēmiskā personāla locekļiem. Izstrādājot uzņemšanas procedūras, ir jāapsver jautājums par darba vadītāju pieejamību konkrētajā programmā, kā arī par diskriminācijas iespējamību dzimuma, etniskās izcelsmes vai invaliditātes dēļ.

Doktorantiem ir jāsaņem aktuāla informācija par tiesisko regulējumu un procesiem, kas ir saistīti ar viņu programmu (piemēram, akadēmiskās prasības; noteikumi un citi normatīvie akti; finansējuma pieejamība; nepieciešamais laika resurss; darba uzraudzība) un viņu īpašajām tiesībām un pienākumiem (piemēram, izdevumi; intelektuālā īpašuma tiesības uz viņu darba rezultātiem; apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas procedūras). Šī informācija ir jāsniedz instruktāžas laikā un tai ir jābūt pieejamai jebkurā laikā (piemēram, īpaši izveidotā tīmekļa vietnē).

Doktorantu izaugsme ir regulāri jāuzrauga visā studiju laikā; doktorantu kandidatūras ir jāvirza, līdzko viņi ir uzskatāmi pierādījuši, ka viņi spēj uzņemties veikt oriģinālu pētījumu. Iestādei ir jābūt atbildīgai par promocijas darbu vērtēšanas un aizstāvēšanas organizēšanu – šobrīd iestādei šādas atbildības nav (detalizētu informāciju skat. tālāk ieteikumu 5. punktā (A.10.), kā arī Pasaules Bankas ziņojumā, 2016.).

2. (A.7.) *Nemot vērā to, ka laba darba vadīšana ir doktorantu apmācību kvalitātes galvenais nosacījums, tā ir jāregulē ar noteikumu un procedūru kopumu.*

Latvijā ar doktorantu darba vadīšanu saistītais regulējums ir attīstījies līdz tādām posmam, ka dažas iestādes izstrādā atbilstošas pamatnostādnes un vadlīnijas, kā arī pieprasa rakstiskas vienošanās starp studentiem un viņu darba vadītājiem. Tomēr darba vadītāju apmācība un nepārtraukta atbalsta sniegšana viņiem, kā arī viņu uzraudzība ir reti sastopama. Kopīga darba vadīšana nav iestāžu politika, bet gan ārpus kārtas pasākums, savukārt darba vadīšanas nepārtrauktība ir atstāta studentu ziņā (kas var būt problemātiski gadījumā, ja studenta un darba vadītāja starpā pastāv strīds, jo īpaši mazās iestādēs un fakultātēs). Citi atbalsta veidi, piemēram, konsultācijas vispārējos jautājumos, ir neformāli un atkarīgi no studentu iniciatīvas.

Darba vadītājs ir pamats tam, lai studenti, kas iesaistās pētniecībā, gūtu sekmes šajā jomā. Labas attiecības ar darba vadītāju ir viens no svarīgākajiem nosacījumiem, lai sekmīgi pabeigtu promocijas darbu. Latvijas All ir jānodrošina tāda darba vadīšanas politika, kas ir publiski zināma un tiek konsekventi piemērota. Laba politika konkretizē tā akadēmiskā mācībspēka kvalifikāciju, kuram ir tiesības vadīt studenta darbu (piemēram, pētniecībā aktīvs mācībspēks attiecīgajā jomā), nosaka prasības par to, kā darba vadīšana tiek uztverta kā daļa no mācību darba slodzes, nosaka maksimālo doktorantu skaitu uz vienu darba vadītāju, kā arī darba vadītāju pienākumus (piemēram, sagaidāmais regulāru tikšanās reižu skaits ar studentu, prasības par studentu izaugsmes uzraudzību, sniegtais atbalsts, lai sasniegtu identificētos mācību rezultātus). Papildus jānosaka tas, vai kopīga darba vadīšana ir obligāta vai pieejama pēc izvēles, jānosaka jebkura saistoša vai izvēles apmācība darba vadītājam, jāparedz darba vadītāju snieguma formāla vērtēšana un darba vadītājiem pieejamās sūdzību iesniegšanas un apstrīdēšanas procedūras. Tiesiskajā regulējumā tāpat jāparedz, kas notiek gadījumā, ja darba vadītājs aiziet no darba, tiek atstādināts vai par viņu tiek iesniegta sūdzība.

Aizvien vairāk Eiropas valstu tiek nodrošināta darba vadītāju apmācība, lai viņi varētu pildīt ar darba vadīšanu saistītos uzdevumus. Darba vadītājiem parasti tiek prasīts uzraudzīt studentu izaugsmi un studiju pabeigšanu ar doktorantu un darba vadītāju starpā noslēgtu rakstisku vienošanos. Šajās vienošanās jāparedz skaidri atskaites punkti (tai skaitā jebkādas prasības par publikācijām), kā arī doktora grāda kandidātu un darba vadītāju regulāra tikšanās. Ir jābūt pieejamām atbilstošām procedūrām, lai tiktu galā ar apstākļiem, kas ietekmē studiju ilgumu. Noslēgtās vienošanās ir atbilstoši jāpārskata gadījumā, ja notikušas izmaiņas kandidātu individuālajā situācijā (piemēram, bērna kopšanas atvaļinājums, statusa maiņa no pilna laika studenta uz nepilna laika studentu un otrādi).

Daudzās Eiropas valstīs studentiem bez viņu galvenajiem darba vadītājiem ir arī otrais darba vadītājs, un abi darba vadītāji darbojas kopā kā vienota komanda. Studentiem ir pieejams arī konsultants, ar

kuru drošā vidē var apspriest ar darba vadīšanu saistītos jautājumus. Pie konsultanta var vērsties par jebkuriem ar darba vadīšanu saistītiem strīdiem vai problēmām.

3. (A.8.) Visām doktora līmeņa studijās iesaistītajām iestādēm ir jānodrošina motivējoša pētniecības vide saviem doktorantiem.

Vairākās Latvijas All doktora līmeņa studijas uzlabotos, ja tajās būtu ievērojams skaits pētniecībā aktīva personāla un piemērota pētniecības vide. Tomēr dažu All finansiālā situācija nelabvēlīgi ietekmē minētos aspektus, tostarp iestādē pieejamās apmācību iespējas un pētniecības aprīkojumu, kā arī pieejamo finansiālo atbalstu doktorantu dalībai konferencēs un starptautiskajā mobilitātē.

Turklāt Latvijā studenti var izstrādāt savu promocijas darbu All, kas nav doktora grāda piešķirējietāde. Šādos apstākļos netiek nodrošināts tas, ka students piedalās pētniecības projektā vai ka viņš ir daļa no pētniecības komandas un viņam ir pieejami vajadzīgie resursi (piemēram, bibliotēkas, datubāzes, laboratorijas aprīkojums, finansējums dalībai starptautiskajās konferencēs utt.). Visām iestādēm, kurām ir tiesības piešķirt doktora grādu, jānodrošina, ka viņu studenti strādā motivējošā pētniecības vidē. Šādi motivējošai pētniecības videi raksturīga kvalificētu darba vadītāju pieejamība; koleģiāla pētniecībā aktīva personāla apvienība, kuri regulāri piedalās diskusijās par pētniecības jautājumiem vienas disciplīnas ietvaros un starpdisciplināri; finansējuma pieejamība dalībai svarīgās starptautiskās un nacionālās konferencēs un īsām pētniecības vizītēm citās iestādēs, kā arī piemēroti fiziskie resursi (piemēram, infrastruktūra; informācijas tehnoloģijas, tostarp pieeja datoriem, tehniskajam atbalstam, speciālistiem paredzētajai programmatūrai un iespēja droši uzglabāt liela apjoma datus; pieeja pētniecības aprīkojumam, tostarp augstas kvalitātes pētniecības infrastruktūrai un laboratorijai; pieeja atbilstošiem bibliotēkas resursiem; galds un vieta studijām katram doktorantam).

4. (A.9.) Doktorantūras programmu apmācību komponente un prasmju attīstības iespējas ir jāizstrādā tā, lai doktorantus sagatavotu gan akadēmiskajai karjerai, gan karjerai ārpus akadēmiskās vides.

Gandrīz visās Latvijas iestādēs ir iepriekšnoteikta apmācību komponentes un promocijas darba attiecība. Iestādēm ir tendence dalīt apmācību komponenti obligātajos un izvēlesursos, lai arī ir fakultātes, kas neparedz obligātus mācību kursus. Apmācību komponente ne vienmēr iekļauj pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu, kā arī kursus tādu profesionālo prasmju attīstīšanai kā pieteikumu sagatavošana finansējuma (granta) saņemšanai un rakstiska un mutiska komunikācija. Doktorantūras programmu mācību rezultāti parasti nav noteikti, un vispārēja izpratne par doktorantūru ir tāda, ka doktorantūras studiju pabeigšana nozīmē tikai un vienīgi akadēmisko karjeru.

Visām All ir jānosaka mācību rezultāti doktorantūras līmenī, jānosaka konkrēts līdzsvars starp pētniecību un mācību kursu un jāsniedz fakultātēm norādījumi par šā līdzsvara piemērošanu dažādās jomās. Šo pasākumu mērķis ir nodrošināt, ka doktoranti ar pētniecības un mācību kursa palīdzību attīsta dažādas prasmes, kas viņus sagatavos gan akadēmiskajai karjerai, gan karjerai ārpus akadēmiskās vides. Mācību kursi ietver akadēmiskos kursus viņu priekšmetā un tam radniecīgās jomās, kā arī sociālo (vispārējo) prasmju attīstību.

Nozīmīgākie mācību rezultāti doktorantūras līmenī ir pētniecības prasmju apguve, kritiskā domāšana un jaunu zināšanu radīšana; pētniecības projektu plānošana, vadīšana un īstenošana; ētiska un profesionāla rīcība. Lai sasniegtu minētos rezultātus, doktorantiem nepieciešams nodrošināt oficiālu apmācību pētniecībā, kas pielāgota viņu mācību disciplīnai un pētījuma tēmai. Tas iekļauj apmācību par pētniecības metodēm un diskusiju par pētniecības ētiku un zinātnisko godīgumu. Ar digitālo jomu saistīti jautājumi, piemēram, atvērtā pētniecība un datu pārvaldība, pamazām iegūst arvien lielāku lomu visā pasaulē. Šie jautājumi arvien vairāk tiek apspriesti tādosursos kā pētniecības metodes un publikāciju rakstīšana.

5. (A.10.) Iestādē spēkā esošajām pamatnostādņēm par eksaminācijas komiteju izveidi un ar to saistītajām procedūrām ir jānodrošina objektivitāte un godīgums.

Promocijas process Latvijā ir ļoti sarežģīts, tādēļ iestādēm ir jānodrošina, ka doktoranti par to ir labi informēti, savukārt vidējā termiņā promocijas process ir jāvienkāršo.

Svarīgi, ka Latvijas All nenes pilnu atbildību par promocijas procesu. Promocijas process paredz ļoti svarīgu ārēju lēmumu par promocijas darba novērtēšanu. Latvijas politika jāmaina tādējādi, lai tā būtu saskaņā ar Eiropā un pārējā pasaulē ierasto praksi, paredzot All pilnu atbildību par promocijas procesu. Šajā ziņā All savās iestādes pamatnostādņēs ir jāparedz šādi aspekti:

- Ir jāpublicē skaidri noteikumi par promocijas darbu formātu. Studenti ir jāinformē par to, kādi promocijas darbu formāti tiek akceptēti. Par katru atļauto darbu formātu ir jābūt pieejamām skaidrām vadlīnijām, tostarp nosakot beigu termiņu, līdz kuram studentiem ir jānorāda, kāds būs viņu promocijas darba formāts.
- Promocijas darbu vērtēšana jāveic, pamatojoties uz skaidriem, godīgiem un publicētiem kritērijiem. Ir jāveic šo kritēriju salīdzinošā novērtēšana gan valsts, gan starptautiskā līmenī, un tie ir jādara zināmi gan doktora grāda kandidātiem, gan darba vadītājiem. Iestādei periodiski ir jāizvērtē pieņemtie promocijas darbi, lai nodrošinātu konsekventu kvalitāti starp visām disciplīnām.
- Promocijas darbu izskatīšana jāveic uz tādu procedūru pamata, kas tiek stingri un konsekventi piemērotas. Mutiskas aizstāvēšanās gadījumā noteikumos jāparedz, vai aizstāvēšanās ir publiska vai slēgta, aptuvenais norises ilgums, kā arī atbildība par aizstāvēšanai piemērota laika un telpu organizēšanu un sarunāšanu.
- Promocijas darba vērtēšana jāveic eksaminācijas komitejai, kuras sastāvā ir vismaz divi eksaminētāji no malas. Šie ārējie eksaminētāji ir akadēmiskie mācībspēki, kuri nav saistīti ar iestādi, kas piešķir doktora grādu. Katram eksaminētājam jāparaksta apliecinājums par interešu konflikta neesamību attiecībā uz kandidātu un viņa darba vadītāju. Komitejas locekļiem ir jāsigatavo individuāls ziņojums, ar kuru tiek novērtēts promocijas darbs. Eksaminētāju iecelšanai un ziņojumu izvērtēšanai jānotiek ar oficiāla procesa palīdzību. Darba vadītājiem var atļaut piedalīties mutiskajā aizstāvēšanā kā novērotājiem.
- Doktora grāda kandidāti ir jāinformē par potenciālajiem eksaminētājiem pirms viņu iecelšanas, lai viņi varētu izmantot savas tiesības izteikt šaubas par kandidātiem. Iestādei jāapsver izteiktās šaubas un jālemj par to, vai tās var kalpot par pamatu ieteiktā kandidāta maiņai.

- Eksaminācijas komitejai kolektīvi jā sagatavo paziņojums kandidātiem, kas izskaidro eksaminācijas rezultātus un viņu gala lēmuma pamatojumu. Iestādei ir jākonkrētizē pamatprasības šāda paziņojuma sagatavošanai, kā arī tai ir jāparedz procedūra tādiem gadījumiem, kad eksaminētāji nevar savā starpā vienoties.

6. (A.11.) *All ir jāsniedz karjeras atbalsts doktorantiem, lai viņi tiktu sagatavoti akadēmiskajam darbam un darbam ārpus akadēmiskās vides, kā arī jānodrošina viņiem pieeja asistentūrai apmācību un pētniecības jomā.*

Latvijas akadēmiskajā sabiedrībā plaši izplatīts ir viedoklis, ka doktoranti ir jā sagatavo tikai akadēmiskajai karjerai. Tomēr asistentūras apmācību un pētniecības jomā netiek sistemātiski nodrošinātas visiem studentiem, kā arī nepastāv doktorantiem paredzēti karjeras pakalpojumi.

Doktorantiem ir jābūt neierobežotai pieejai iestādes nodrošinātajiem studentu atbalsta pakalpojumiem, tostarp ieteikumiem un konsultācijām par karjeras iespējām. Personālam, kas sniedz atbalsta pakalpojumus, jābūt apmācītam tādējādi, lai viņi varētu izprast doktorantu individuālo situāciju un citu uzdevumu starpā spēt palīdzēt studentiem atrast darbu ārpus akadēmiskās vides. Doktorantiem jānodrošina pieeju asistentūrām apmācību un pētniecības jomā, lai viņi varētu attīstīt savas akadēmiskās un zinātniskās prasmes.

7. (A.12.) *Parastos apstākļos jāveicina doktorantu promocijas darbu brīva pieejamība.*

Šobrīd vismaz viena iestāde Latvijā veicina brīvu pieeju promocijas darbiem. Iestāde ir noteikusi, ka publikācijas un dati, kas ir valsts vai pašas iestādes finansētu pētniecības projektu rezultāts, tiek uzglabāti brīvpieejas repozitorijā, kā arī nodrošina promocijas darbu pieejamību iestādes tīmekļa vietnē pirms šo darbu prezentēšanas.

Citur pasaulē promocijas darbi arvien biežāk tiek padarīti brīvi pieejami, izņemot gadījumus, kad zināmu iemeslu dēļ ir nepieciešams uzlikt embargo uz noteiktu laika periodu (piemēram, ar autortiesībām saistīti jautājumi, kā arī ētiskas un sensitīvas dabas jautājumi, kas saistīti ar pētījumā iesaistītajiem cilvēkiem). Latvijā All būtu ieteicams pārņemt šādu praksi.

8. (A.13.) *Visiem doktorantiem ir jābūt pieejamai pietiekamai informācijai par apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismiem, kā arī iestādēm ir jāanalizē iesniegtās sūdzības un apelācijas.*

Latvijā ir pieejamas oficiālas apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas procedūras, tomēr šķiet, ka studenti par tām nav pietiekami labi informēti.

All ir jānodrošina, ka apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas procedūras ir skaidras, objektīvas, drošas, visaptverošas un aktuālas, un ir aprakstītas dokumentā, kas ir viegli pieejams. Minētās procedūras jāapspriež ar jaunuzņemtajiem studentiem instruktāžas laikā. Ievērojot konfidencialitātes un anonimitātes prasības, iesniegtās apelācijas un sūdzības ir periodiski jāanalizē, lai nodrošinātu, ka tiek risināti nopietnu individuālu problēmu pamatcēloņi un uzreiz tiek risināts vesels problēmu kopums.

9. (A. 14.) Ir nepārtraukti jāuzrauga un jānodrošina visu ar doktorantūras studijām saistīto aspektu kvalitāte.

Latvijā dažas iestādes virzās uz strukturētākām doktorantūras programmām un izstrādā iekšējos kvalitātes nodrošināšanas procesus, bet šīs darbības joprojām ir pašā sākuma posmā.

Latvijas All kvalitātes nodrošināšanas nolūkā ir jāuzrauga visi studiju pieredzes (studiju cikla) posmi un aspekti. Iestādēm jāizstrādā tiesiskais regulējums iekšējās kvalitātes mehānismiem, kas būtu spēkā visā iestādē, tomēr paredzētu zināmu rīcības brīvību fakultātem regulējuma īstenošanā. Tiesiskais regulējums ir regulāri jāizvērtē, lai nodrošinātu tā piemērotību un atbilstību esošajai situācijai.

Tiesiskajā regulējumā ir jāparedz datu vākšana iestādes līmenī (piemēram, studiju pabeigšanas rādītāji un karjeras izaugsmes monitorings), kurus var analizēt pēc attiecīgās kategorijas (piemēram, pēc dzimuma, pēc fakultātes, pēc programmas utt.). Šie datu vākšanas mehānismi ir jāizmanto arī konkrētu studentu izaugsmes uzraudzībai. Tiesiskajam regulējumam ir jāietver no doktorantiem un darba vadītājiem saņemtā atgriezeniskā saite, kā arī atgriezeniskā saite, kas saņemta pēc iekšēji ierosinātas akadēmisko un profesionālo kursu un pētniecības aktivitāšu (pētniecības institūti, pētniecības grupas utt.) izvērtēšanas.

Iestādēm ir jāuzrauga arī promocijas darba vadītāju sniegums, ņemot vērā to, ka šāda uzraudzība ir daļa no iekšējās kvalitātes nodrošināšanas procesa. Departamenta vadītājam vai citam nozīmīgam personāla loceklim reizi gadā ir jāorganizē sanāksme ar darba vadītājiem, lai apspriestu viņu studentu izaugsmi un jebkurus radušos jautājumus (piem., neparasti liels skaits studentu, kuriem nav novērojama normāla izaugsme, tendences, uz kurām norāda studentu iesniegtās sūdzības utt.). Ja nepieciešams, departamenta vadītājam ir jāpieprasa, lai darba vadītājs iziet apmācību vai jāatņem darba vadītājam tiesības vadīt darbus.

Ja doktorantu apmācībā un izglītošanā ir iesaistītas vairāk nekā divas iestādes, ar rakstisku vienošanos ir jāparedz atbildības sadale, tostarp attiecībā uz doktora grāda iekšējās kvalitātes pārvaldību.

Ir jānodrošina informācijas sniegšana atbilstošajiem All, fakultātes vai departamenta darbiniekiem un struktūrvienībām par veiktajām datu analīzēm un novērtējumu rezultātiem, lai viņi varētu nodrošināt nepārtrauktu kvalitātes monitoringu. Iestādei ir jāspēj uzskatāmi pierādīt, kā kvalitātes nodrošināšanas procesu rezultāti tiek izmantoti pilnveidei, tai skaitā tas, kā augstākā līmeņa vadītāji uzrauga uzlabojumu veikšanu fakultāšu un departamentu līmenī.

10. (A.15) Doktorantūras skolām ir jānodrošina doktorantu apmācību institucionalizācija un jāveicina to kvalitāte.

Dažām All Latvijā ir visaptveroša struktūra, kas tiek dēvēta par „doktorantūras skolu”. Ar vienu izņēmumu, šo struktūru galvenā funkcija ir vadīt kolokvijus, konferences un seminārus. Šā projekta norises laikā tikai viena no iestādēm doktorantūras skolai bija piešķīrusi administratīva rakstura pienākumus, tostarp tādus, kas saistīti ar kvalitātes nodrošināšanu.

Doktorantūras skolas ir sevišķi efektīvs veids doktorantu apmācību institucionalizācijai un kvalitātes veicināšanai, nodrošinot standartizētus procesus, nodrošinot studentiem pieeju intelektuālai

kopienai, kā arī veicinot sadarbību un apmaiņu. Doktorantūras skolām Eiropā ir šādas standarta funkcijas: administratīvo procedūru ieviešana, piemēram, doktorantu uzņemšana un viņu iepriekšējās studiju pieredzes atzīšana; atbalsta pakalpojumu un informācijas sniegšana doktorantiem; doktorantu starptautiskās mobilitātes finansēšana; darba vadītāju apmācīšana, atbalsta sniegšana un uzraudzība; sociālo (vispārējo) prasmju attīstības iespēju piedāvāšana; darba telpu piedāvāšana studentiem un telpu piedāvāšana fakultāšu locekļu tikšanās reizēm; standartu noteikšana un atbildības uzņemšanās par kvalitātes nodrošināšanu un pilnveides procesiem.

Doktorantūras skolas Latvijā ir jāattīsta, par paraugu ņemot šo modeli. All ir skaidri, tomēr ar zināmu elastīgumu, jādefinē savu doktorantūras skolu misiju un funkcijas. All, kas vēlas izveidot doktorantūras skolas, jānosaka doktorantūras skolu optimālais skaits, ņemot vērā iestādes apmēru, kā arī vajadzību pēc starpdisciplināritātes veicināšanas.

11. (A.16.) Ir skaidri jādefinē doktorantūras skolu misija un pārvaldība.

Izņemot vienu All, Latvijas iestādēm nav doktorantūras skolu, kurām būtu nozīmīgāka misija nekā tikai nodrošināt konferences un seminārus. Tādēļ līdz šim nav bijusi nepieciešamība definēt doktorantūras skolu pārvaldību.

Tad, kad Latvijas doktorantūras skolām tiks noteikta lielāka atbildība, All ir jādefinē doktorantūras skolu pārvaldība, tostarp atskaišu sniegšanas mehānismi augstākām iestādes struktūrvienībām. Informācijai par doktorantūras skolu misiju, funkcijām un pārvaldību ir jābūt viegli pieejamai visām ieinteresētajām pusēm un jābūt veidota tā, lai dotu ieguldījumu universitātes zīmola radīšanā.

Partnerību pārvaldība

12. (A.17.) Partnerības doktorantūras jomā ir jāregulē ar vispārīgām pamatnostādnēm un ar speciāliem individuāliem līgumiem katram studentam.

Dažas Latvijas All ir izveidojušas svarīgas partnerības ar partneriem no industrijas un citām jomām, kas doktorantiem sniedz iespēju veikt pētījumus industrijas iekšienē. Tomēr šīs partnerības ne visos gadījumos ietver arī nepieciešamos pārvaldības pasākumus, pamatnostādnes un procedūras kvalitātes nodrošināšanai. Visās universitātēs, kas ieinteresētajiem studentiem piedāvā doktorantūras studiju iespējas sadarbībā ar industriju, ir jābūt spēkā oficiālam tiesiskam regulējumam.

Ir iespējami dažādi sadarbības pasākumu modeļi sadarbībai ar partneriem no akadēmiskās vides vai ārpus tās. All ir jāizveido partnerības stratēģija doktorantūras studiju jomā, kas iekļauj stratēģisko partneru no industrijas identificēšanu un All stratēģiskās partnerības valsts un starptautiskā līmenī. Šīs partnerības ir jāregulē vispārīgās pamatnostādnēs, kur jānorāda partnerību pārvaldība un vadība; pamatnostādnes un procedūras, kurām ir ietekme uz studentiem; lēmumu pieņemšanas process, kā arī pieejamie cilvēkresursi un finanšu resursi šādu partnerību atbalstam. Speciāliem individuāliem līgumiem, kas tiek slēgti par katru studentu, ir jānodrošina partnerības attiecību laba pārvaldība un jāsamazina riski. Ja doktoranta pētījums tiek veikts partnerībā starp All un uzņēmumu, ir

nepieciešams noslēgt vienošanos, ar kuru darba vadītājs no industrijas tiek iekļauts darba vadītāju komandā, kā vadošo paredzot darba vadītāju no akadēmiskās vides.

All ir arī jāizstrādā sadarbībā ar industriju īstenotu doktorantūras studiju un līgumu par kopīgu darba vadīšanu vadlīnijas, jāsniedz palīdzība fakultātēm, sagatavojot līgumiskas vienošanās ar ārējiem partneriem, kā arī jāsniedz atskaites iestādes augsta līmeņa struktūrvienībai, kas ir atbildīga par šo partnerību uzraudzību.

13. (A. 18.) Ir jāveicina ieinteresēto pušu iesaiste doktorantūras skolu pārvaldībā, lai sekmētu doktora grāda ieguvēju sagatavošanu karjerai ārpus akadēmiskās vides.

Nav pazīmju, kas liecinātu par to, ka ārējās ieinteresētās puses Latvijā ir strukturēti un sistemātiski iesaistītas doktorantūras studiju izveidē un doktorantūras skolu pārvaldībā.

All ir jāiedrošina fakultātes, lai tās identificētu atbilstošas ārējās ieinteresētās puses, kas akadēmiskajam personālam varētu sniegt aktuālu informāciju par tendencēm konkrētajā profesijā, kā arī sniegtu iespējas doktorantiem viņu studiju laikā vai pēc doktora grāda iegūšanas. Galvenajam mērķim ir jābūt partnerībām, kas balstītas uz uzticēšanos un ilgtermiņa atbildības uzņemšanos, tostarp paredzot arī iesaisti doktorantūras programmu novērtēšanā.

Pēcdoktorantūra

14. (A.19.) Pēcdoktorantūras tiesiskais regulējums jānosaka atbilstošās pamatnostādnēs un vadlīnijās.

Pēcdoktorantu statuss Latvijā ir drīzāk neskaidrs (saskaņā ar definīciju pēcdoktorants ir jebkura persona, kas vada pētniecību iestādes iekšienē ne vēlāk kā piecus gadus pēc doktora grāda iegūšanas); ar šo amatu saistītie pienākumi nav precīzi formulēti, nav skaidri definēti un par tiem nav skaidras izpratnes.

Pēcdoktorantūra ir jāuztver kā pētniecības kapacitātes stiprināšanas iespēja. Pēcdoktorantūras amata tiesiskais regulējums jānosaka atbilstošās pamatnostādnēs un vadlīnijās, kas cita starpā nosaka darbā pieņemšanas procedūras un mērķus iecelšanai amatā. Pēcdoktoranta amats ir jāuztver kā (neobligāta) daļa no akadēmiskās karjeras kāpnēm, un iestādei ir jāuzņemas atbildība par cilvēkresursu jautājumiem, kas ar to saistīti. All ir skaidri jādefinē pēcdoktorantūras pētnieku tiesības un pienākumi un viņi jāuztver kā daļa no personāla.

15. (A.20.) Pēcdoktorantiem jānodrošina pieeja karjeras konsultācijām.

Latvijā All nenodrošina speciālu karjeras atbalstu pēcdoktorantiem.

Ņemot vērā to, ka pēcdoktoranti vēl nav pilntiesīgi profesionāļi, viņiem, gluži tāpat kā doktorantiem, ir jābūt pieejamām karjeras konsultācijām. Tādējādi All ir jānodrošina pēcdoktorantūras pētniekiem karjeras konsultācijas, lai viņus sagatavotu karjerai akadēmiskajā vidē un ārpus tās.

2.2. Ieteikumi valdībai

Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums

16. (A.1.) Definēt doktorantūras standartus, konsultējoties ar augstākās izglītības nozari.

Latvijā ir stingra doktora grādu klasifikācija un doktorantūras programmu akreditācijas regulējums, bet šis regulējums ierobežo All rīcībspēju doktora līmeņa studiju izveidē jaunajās vai starpdisciplinārajās jomās.

Doktorantu apmācību tiesiskajam regulējumam valsts līmenī ir jāparedz atbilstošs līdzsvars starp regulējumu un elastīgu pieeju. Lai arī regulējums un kvalitātes kritēriji ir jāpiemēro stingri un konsekventi, doktorantu apmācības jautājumā ir nepieciešama rīcības brīvība, lai pielāgotu individuāli noteiktus virzienus un līdz saprātīgam līmenim ļautu izpausties atšķirībām iestāžu un disciplīnu starpā. Lai to panāktu, nepieciešams, lai valsts līmenī, jo sevišķi akadēmiskās sabiedrības iekšienē, valdītu vienprātība par doktorantūras būtību un standartiem. Regulējumam jābūt vērstam uz doktora līmeņa kvalitātes standartiem un jādefinē šie standarti vispārīgā veidā.

17. (A.2.) Definēt doktora grāda piešķiršanas standartus un kritērijus, kā arī ar tiem saistītos kvalitātes nodrošināšanas mehānismus.

Iekšējās un ārējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras Latvijā joprojām ir pašā sākuma posmā, kā arī netiek veltīts pietiekami daudz uzmanības piemērotai pētniecības videi un kvalitatīvai darba vadīšanai kā doktorantu apmācības un doktora grāda piešķiršanas nosacījumiem. Tā rezultātā doktoranti savu promocijas darbu var izstrādāt iestādē, kuras pētniecības kapacitāte ir ļoti ierobežota.

Ir ļoti svarīgi, lai tiktu pārskatīti kritēriji, uz kuru pamata tiek noteikts, kurām All ir tiesības piešķirt doktora grādu, kā arī jāparedz oficiāli sadarbības līgumi starp iestādēm, kurām ir tiesības piešķirt doktora grādu un iestādēm, kurām šādu tiesību nav. Šajos līgumos jāparedz vispārīgi noteikumi par rīcību individuālu studentu gadījumā; katram studentam tiks sagatavots speciāls līgums saskaņā ar noteikumiem, par kuriem savā starpā vienojušās abas iestādes.

Iekšējās un ārējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas ir jāizstrādā vienlaikus. All jāpieprasa izstrādāt iekšējās kvalitātes nodrošināšanas mehānismus, savukārt ārējās kvalitātes nodrošināšanas procesu izstrādē jāņem vērā šie iekšējie mehānismi, lai tiktu izstrādāts speciāls process trešā cikla novērtēšanai. Šiem uzlabojumiem nepieciešami kapacitātes stiprināšanas mehānismi, lai nodrošinātu skaidru izpratni par visefektīvākajiem mehānismiem, rīkiem un procedūrām. Ārējai kvalitātes nodrošināšanas aģentūrai vismaz pirmajā kvalitātes nodrošināšanas cikla posmā ir jāakreditē katra doktorantūras programma atsevišķi (un nevis kā daļa no programmu grupas akreditācijas). Vēlākos kvalitātes nodrošināšanas cikla posmos doktorantūras studijas var tikt novērtētas fakultātes vai iestādes līmenī.

18. (A.3.) Pārskatīt doktora līmeņa studijām paredzētos finansēšanas mehānismus, lai nodrošinātu studiju pabeigšanu un veicinātu efektivitāti un kvalitāti.

Valsts sniegtais finansējums augstākajai izglītībai līdz zināmam līmenim finansiāli stimulē doktorantu apmācības. Tomēr valsts piešķirtās stipendijas doktorantiem ir ļoti mazas, kas, iespējams, ir viens no iemesliem lēnajai izaugsmei un zemajiem studiju pabeigšanas rādītājiem. Turklāt finansējuma izmaksa tiek pārtraukta, līdzko promocijas darbs tiek nosūtīts ārējai izvērtēšanai („promocijas process”), kas ir negodīgi pret studentiem, ņemot vērā to, ka valsts pētniecības projektu finansējums ir zems un tiek izmaksāts neregulāros posmos, kas savukārt All nesniedz nepieciešamo stabilitāti, lai All varētu plānot pētniecības aktivitātes un pieņemt darbā savus doktorantus.

Doktorantu apmācības ir jāstimulē finansiāli, lai veicinātu efektivitāti un kvalitāti. Šim finansiālajam stimulam jānāk no stabila finansējuma avota – struktūrfondu programmas un citi finansējuma avoti ir jāuztver par tādiem, kas tikai papildina valsts piešķirto finansējumu. Doktorantiem jāpiešķir pietiekams finansējums prioritārajās jomās, lai viņi varētu atļauties būt pilna laika studenti. Pētniecībai piešķirtā finansējuma pieaugums iestādei varētu sniegt stabilitāti un ilgtermiņa plānošanas iespēju.

19. (A.4.) Nospraust nacionālās pētījumu prioritātes plašās (starpdisciplinārās) jomās (tostarp mākslā, humanitārajās un sociālajās zinātnēs), vienlaikus saglabājot daļu finansējuma fundamentālajiem pētījumiem.

Nosakot valsts finansējumu doktora līmeņa studijām, līdz zināmai pakāpei tiek ņemtas vērā valsts vajadzības, kas izriet no darbaspēka plānošanas. Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrija budžeta vietu piešķiršanu veic, pamatojoties uz prognozētajām vajadzībām pēc speciālistiem dažādās nozarēs. Šo darbu ir jāturpina pilnveidot – ir jānosaka nacionālās prioritātes plašās disciplinārās un starpdisciplinārās jomās, vienlaikus saglabājot daļu finansējuma fundamentālajiem pētījumiem.

Šim darbam par labu var nākt darba tirgus novērošanas centru iesaiste, kas sekotu doktora grāda ieguvēju gaitām darba tirgū un sniegtu informāciju par karjeras virzieniem un ienākumu tendencēm, kā arī citiem svarīgiem faktoriem, lai palīdzētu studentiem (tostarp doktora grāda ieguvējiem) un viņu ģimenēm pieņemt lēmumus, pamatojoties uz pietiekamu informāciju.

20. (A.5.) Nodrošināt to, ka pētniecība ir doktorantūras studiju pieredzes centrā.

Valsts pētniecības atbalsta programmas piedāvā ļoti zemu finansiālu stimulu, lai varētu nodrošināt doktora grāda kandidātu pienācīgu iesaisti pētniecības projektos. Tā rezultātā ir tādi studenti, kuri strādā pie sava promocijas darba struktūrvienībās, kas nav pētniecībā aktīvas. Šis jautājums tiks risināts jaunajā regulējumā.

Pētniecības finansējumam ir jāsaturs finansiāli stimuli, lai veicinātu doktorantu iesaisti finansētos pētījumos. Iesaiste pētniecībā ir jāveido par doktorantu apmācību noteicošo kritēriju un nosacījumu. Jāpieprasa, lai All nodrošina kopīgu darba vadīšanu, kā arī regulē sadarbībā ar industriju īstenotas doktorantūras studijas un līgumus par kopīgu darba vadīšanu, slēdzot noteiktas vienošanās.

3. Ieteikumi par izaugsmes un paaugstināšanas veicināšanu akadēmiskajā karjerā

Akadēmiskās karjeras tendences ir sarežģīts fenomens, kuru izstrādei nepieciešams, lai sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums un politika, kā arī iestādes līmeņa politika un prakse būtu savstarpēji saskaņotas. Akadēmiskā personāla darba apstākļiem un karjeras izaugsmes iespējām ir tieša ietekme uz zinātnes un augstākās izglītības nozarē strādājošo motivāciju un sniegumu, kā arī uz to, kādā apmērā atbilstošos amatos tiek iecelti piemēroti kandidāti. Latvijā darba apstākļi un karjeras izaugsmes iespējas izriet no savstarpēji atkarīgu faktoru virknes, tostarp no karjeras struktūrām All iekšienē un All darbā pieņemšanas un paaugstināšanas procesiem, kā arī galvenajiem normatīvajiem aktiem un pamatnostādņēm, piemēram, valsts noteiktā akadēmiskās karjeras tiesiskā regulējuma (ar šķēršļiem, ko tas uzliek strukturētām paaugstināšanas tendencēm) un divvirzienu karjeras modeļa, kas paredz sadali akadēmiskos amatos un pētniecības amatos. Tādējādi, lai veicinātu līgumisko vienošanos paredzamību un stabilitāti, kas šobrīd ir viens no aktuālākajiem izaicinājumiem akadēmiskajai karjerai Latvijā, gan All, gan Latvijas valdības centieniem atsevišķu problēmju risināšanā ir jāstiprina vienam otru.

3.1. Ieteikumi augstākās izglītības iestādēm

Akadēmiskā personāla loma un statuss

21. (B.2.) Paaugstināt līgumisko vienošanos paredzamību un stabilitāti, kā arī virzīties pretī ilgtermiņa CR plānošanai.

Šā ziņojuma autori jau iepriekš (Pasaules Banka, 2018. gads) ir secinājuši, ka akadēmiskajai karjerai Latvijā ir fragmentārs raksturs. Viens no galvenajiem iemesliem šādai fragmentācijai ir tas, ka akadēmiskā personāla darbam ir līgumiska forma. Darbs galvenokārt tiek pildīts, pamatojoties uz līgumiem, kuros paredzēta diezgan detalizēta uzdevumu sadale. Individuāliem akadēmiskajiem mācībspēkiem ir šādu līgumu „kolekcijas” (viens līgums par katru uzdevumu), tādēļ viņi spēj apvienot apmācību, pētniecības un administratīva rakstura pienākumus, lai arī ne visi akadēmiskie mācībspēki ir iesaistīti dažāda veida akadēmisko pienākumu izpildē. Šai situācijai ir ļoti negatīvas sekas. Individuāli akadēmiskie mācībspēki uzņemas ar viņu darba vides izmaiņām saistītos riskus, jo līgumu saturs (piemēram, līgumā par apmācību veikšanu paredzētais stundu skaits) var bieži tikt grozīts. Tā rezultātā individuālas karjeras var būt ļoti nestabilas.

Ir jāpārskata ekonomisko risku līmenis un līgumisko vienošanos nestabilitāte, jo sevišķi ņemot vērā iestādes līmeņa plānošanas un individuālās plānošanas piedāvātās priekšrocības. All ir jāvirzās uz vidēja termiņa un ilgtermiņa plānošanu ar mērķi izveidot CR un finanšu plānošanu tā vietā, lai turpinātu piemērot šā brīža ārpus kārtas pasākumu pieeju, kas droši vien ir izveidojusies finanšu krīzes apstākļos. Šajā nolūkā ir jāstiprina administratīvā un finanšu vadības kapacitāte. Atbildīgajām CR struktūrvienībām būs nepieciešami pienācīgi finanšu resursi, lai tās varētu izpildīt savus pienākumus pret personālu un veicinātu plānošanu ilgākā termiņā.

Ideālā gadījumā All ir jāizstrādā vidēja termiņa un ilgtermiņa CR plāni, stingri nostiprinot ar personālu saistītos jautājumus iestādes stratēģijās. Ir jāizstrādā plāns par to, kā panākt vienotāku akadēmisko

profesiju, kas saskaņā ar normatīvajos aktos noteikto apvienotu akadēmiskos un pētniecības amatus ar citiem pienākumiem, kā arī ļautu akadēmiskajiem mācībspēkiem koncentrēties uz sniegumu un nozīmīgu ieguldījumu tā vietā, lai „savāktu” portfeli ar dažādiem līgumiem, kas noslēgti ar dažādām struktūrvienībām vai iestādēm. Pārejas posmā uz vienotāku izpratni par akadēmisko profesiju iestādēm būtu ieteicams veltīt pienācīgu uzmanību visām ar akadēmisko darbu saistītajām aktivitātēm, jo sevišķi akadēmiskā personāla iesaistei apmācību un mācīšanās procesā.

22. (B.3.) Pakāpeniski attīstīt saderīgus darba apstākļus un resursus gan personālam, kas tiek finansēts no budžeta (personāls, kas veic apmācību uzdevumus), gan personālam, kas tiek finansēts no ārējiem avotiem (personāls, kas veic pētniecības uzdevumus).

Algu līmenis un citi darba apstākļi no budžeta apmaksātajam apmācību darbam un no ārējiem avotiem apmaksātajam pētniecības darbam radikāli atšķiras. Tādēļ veidojas situācijas, kad tā pati persona var saņemt nevienlīdzīgu darba samaksu par vienlīdz svarīgu darbu vai situācijas, kad citam tās pašas struktūrvienības darbiniekam ir radikāli atšķirīga (lielāka vai mazāka) darba samaksa, jo viņa darbs tiek apmaksāts no citiem finansējuma avotiem. All un to struktūrvienībām ir jāapsver, kā dažādie finansējuma avoti var tik vienlīdzīgāk sadalīti starp struktūrvienībām, vienlaikus neierobežojot saistītos finansiāla rakstura stimulus.

Iestādēm ir pakāpeniski jāattīsta laika pārvaldības sistēma, kas ļauj noteikt darba laika resursu dažādiem uzdevumiem. Tomēr minētās darbības ir jāveic tā, lai veiksmīga pieteikšanās ārējam finansējumam saglabātos kā motivējošs faktors individuālā līmenī.

Vispārējās karjeras tendences

23. (B.6.) Nodrošināt individuālo karjeras virzienu paredzamību un savietojamību ar oficiālajām karjeras struktūrām.

Virkne specifisku iezīmju, kas raksturīgas Latvijas pieejai akadēmiskās karjeras jomai, piemēram, noteikums par sešu gadu laika periodu (t.i., noteikums, ka visi līgumi tiek slēgti uz noteiktu laiku – sešiem gadiem), obligāta pensionēšanās vecuma neesamība, kā arī finansējuma modelis, kas programmas līmenī ir balstīts uz uzņemto studentu skaitu, ļoti sarežģī individuālu karjeru plānošanu un CR plānošanu iestādes līmenī.

Dažās iestādēs jaunajiem (un pat ilgāk nodarbinātajiem) akadēmiskajiem mācībspēkiem, šķiet, praktiski nav iespējams plānot savu karjeru. CR plānošana ir jābalsta uz iestāžu veiktu stratēģisko plānošanu un ar tās palīdzību ir jāveido prognozējams regulējums, lai indivīdi varētu plānot savu nākotni. Daudzās valstīs minētie mērķi tiek sasniegti ar pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeļa palīdzību.

Iestādēm savi fakultātes locekļi ir jāinformē par saviem personāla attīstības plāniem, kā arī iestāžu personāla politikai jābūt caurskatāmā un prognozējamā. Indivīdiem ir jābūt informētiem par brīvo amata vietu izsludināšanu un slēgšanu. Karjeras regulējums iestādes līmenī ir jāpiesaista karjeras jomas regulējumam valsts līmenī, lai izslēgtu tādu iestādes prakšu pastāvēšanas iespēju, kas kavē mobilitāti valsts līmenī vai ierobežo akadēmisko vērtību nodošanu starptautiskā līmenī vai starp iestādēm.

24. (B.7.) Saglabāt iestādes paaugstināšanas (amatā) kritēriju caurskatāmību un izstrādāt līdzsvarotus kritērijus paaugstināšanai (amatā).

Paaugstināšanas (ievēlēšanas) kritēriji vispārēji tika uzskatīti par labi zināmiem, caurskatāmiem un skaidriem. Tas ir būtisks sasniegums, kas ir jā saglabā un jāattīsta arī turpmāk. Atbilstošajiem kritērijiem apmācību, pētniecības un citu akadēmisko vērtību novērtēšanai ir jābūt skaidri definētiem un caurskatāmiem.

25. (B.8.) Nodrošināt iestādes stratēģijas un karjeras regulējuma saskaņotību un darīt to zināmu.

Vispārējai iestādes karjeras struktūrai ir jāietver un jāapvieno darbā pieņemšanas, paaugstināšanas un atalgošanas procesi. Lai nodrošinātu, ka iestādei ir aktuālo uzdevumu izpildei nepieciešamais akadēmiskā (un cita veida) personāla locekļu skaits, ir augstākajā mērā svarīgi, lai karjeras struktūra un personāla politika tiktu saskaņotas ar iestādes stratēģiju. Galu galā iestādes stratēģiju īsteno individuāli akadēmiskie mācībspēki un cits personāls.

Darbā pieņemšanas, paaugstināšanas un atalgošanas prakses papildus aktīvai vadības nostājai ir paši svarīgākie instrumenti, lai virzītos pretī All nospraustajiem mērķiem. Lai nodrošinātu saskaņoto stratēģisko virzienu konsekventu īstenošanu un turpmāku attīstību, iestādēm ir jāsamazina personāla mainība un jānodrošina, ka iestādē ir pietiekams skaits darbinieku, kas strādā pilnu darba laiku, pamatojoties uz līgumiem, kas slēgti uz nenoteiktu laiku. Īstenojot reformas karjeras struktūrās, ir jāņem vērā iestādes stratēģijas specifika, jo karjeras struktūras ir jāuzskata par rīkiem, ar kuriem īsteno iestādes stratēģiju.

26. (B.9.) Nodrošināt, ka iestādes vadība un vidējā līmeņa vadība ir informētas par sava personāla līgumsaistībām.

Kā tas minēts iepriekš, Latvijas All akadēmiskā personāla līgumsaistības ir sarežģītas un tām ir fragmentārs raksturs. Šķiet, ka daudzās iestādēs cilvēkresursu plānošanai drīzāk ir administratīvs raksturs, un to koordinē par personālu atbildīgais departaments. Šis process šķiet drīzāk nošķirts no iestādes un struktūrvienības stratēģiskās pārvaldības.

Lai sāktu risināt akadēmiskā darba nepastāvības problēmu un samazinātu ar akadēmisko darbu saistīto nestabilitāti, iestādes vadībai, dekāniem un departamentu vadītājiem ir aktīvāk jāiesaistās šajā jautājumā, sekojot līdz personāla līgumsaistībām un ar personālu saistītajai statistikai. Rūpīgam situācijas monitoringam būtu jānodrošina pamats, lai CR plānošana notiktu konsekventākā un stratēģiskākā veidā, nodrošinot iespējamību, ka struktūrvienību un indivīdu līmenī pastāv līdzsvarotākas vienošanās.

27. (B.10.) Sagatavot vidēja termiņa plānu CR pakalpojumu attīstībai.

Latvijā, gluži tāpat kā daudzās citās augstākās izglītības sistēmās, būtu nepieciešams turpināt attīstīt CR pakalpojumus. Iestādēm ir jā sagatavo vidēja termiņa plāns, lai CR pakalpojumi tiktu attīstīti ciešākā saskaņā ar iestādes stratēģijām, vienlaikus ņemot vērā izmaiņas augstākās izglītības vidē.

Pirmais un izšķirošais solis stratēģiskāku CR pakalpojumu virzienā ir CR funkciju (CR plānošana, pieņemšana darbā, atlase, paaugstināšana, personāla attīstība utt.) (skat. piemēru Nr. 53 Pasaules Bankas 2017. gada ziņojumā) saskaņošana ar iestādes stratēģiju un lēmuma pieņemšana par optimālu šo pakalpojumu centralizāciju/decentralizāciju (skat. 9. tabulu Pasaules Bankas 2017. gada ziņojumā). Tāpat ir jāapspriež arī jautājums par CR vadītāju dalību ar iestādes stratēģisku vadību saistītos jautājumos. CR plānos jāparedz monitoringa mehānisms attiecīgo CR pakalpojumu attīstības izsekošanai (skat. iepriekš).

Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā

28. (B.12.) Stiprināt darbā pieņemšanas procesa efektivitāti, caurskatāmību un godīgumu.

Latvijā akadēmiskā personāla atlases procedūras darbā pieņemšanas procesa ietvaros notiek, pamatojoties uz fakultātes padomes vai profesoru padomes balsojumu. Šī ievēlēšanas procedūra vispārēji tiek atzīta par godīgu un pieņemamu veidu akadēmiskā personāla atlasei, tomēr šī prakse dažkārt tiek vērtēta arī kritiski, norādot, ka šāds process paver iespējas nenoteiktībai un favoritismam.

Īstermiņā būtu ieteicams stiprināt formālākus atlases procedūras aspektus, iesaistot CR ekspertus un iestādes vadību darba interviju sagatavošanā, lai ievēlēšanas procedūra būtu efektīvāka un patērētu mazāku akadēmiskā personāla laika resursu. Tāpat ir vērts apsvērt iespēju atlases procedūrā piešķirt lielāku lomu iestādes un fakultātes vadībai, tostarp ņemot vērā vajadzību izveidot spēcīgāku saikni starp All stratēģiskajām prioritātēm un personāla jautājumiem. Piemēram, dekāns pēc konsultēšanās ar fakultātes padomi varētu apkopot līdz tam brīdim saņemto informāciju un oficiāli ieteikt kandidātu rektoram. Tomēr ilgtermiņā būtu ieteicams apsvērt un veicināt radikālākas reformas pastāvošajā sistēmā, lai risinātu ar šā brīža pieeju cieši saistīto inerci un sarežģītību. Vadības lomas palielināšanos, ko paredz šāda pieeja, varētu līdzsvarot (un būtu jālīdzsvaro) ar koleģiālas kontroles palīdzību, t.i., ar fakultātes padomes un ārēju novērtētāju palīdzību.

29. (B.13.) Gan darbiniekiem, gan kandidātiem darīt zināmus akadēmiskā personāla atlases kritērijus.

Katra vakantā amata vieta ir jāpārskata un jā saskaņo ar iestādes stratēģiju. Kritērijiem, saskaņā ar kuriem tiek veikta atlase uz izsludināto amata vietu, ir jāatspoguļo struktūrvienības profils un ar šo amatu saistītie uzdevumi. Šobrīd iestādēm līdz noteiktai pakāpei ir atļauts grozīt un pielāgot valsts noteiktos kvalifikācijas kritērijus. Iestādēm būtu jāizmanto šī iespēja un jālīdzsvaro šie kritēriji, pamatojoties uz apmācību, pētniecību un citām akadēmiskajām vērtībām, lai tie atbilstu iestādes vajadzībām.

Caurskatāmība ir viens no galvenajiem veiksmes faktoriem darbā pieņemšanas procesā. Atlases un kvalifikācijas kritēriji, kā arī šo kritēriju loģiskais pamatojums ir jānorāda amata aprakstos un

sludinājumos. Šis ir viens no veidiem, kā novērst iespējamu nesaskaņu starp individuālajām ambīcijām un organizācijas vajadzībām.

30. (B.14.) Racionalizēt atlases procedūras.

Darbā pieņemšanas process Latvijas All ir laikietilpīgs un no iesaistītā akadēmiskā personāla pieprasa lielu laika resursu. Daudzi akadēmiskie mācībspēki ir vairāku akadēmisko padomju, kolēģiju un komiteju locekļi (piemēram, fakultātes padome, promocijas padome, profesoru padome), kā arī tie paši indivīdi ir pārmērīgi iesaistīti iestādes lēmumu pieņemšanas procesā. Šā un arī citu iemeslu dēļ ir ieteicams izveidot racionālāku atlases procesu. Tomēr, lai arī izmaiņas šajā procesā var ierosināt pašas All (un tām tas jādara), pieejas pārskatīšanai būs nepieciešams valdības apstiprinājums.

Amatu izsludināšana šobrīd notiek pragmatiski, ievērojot normatīvo aktu prasības. Lai arī tam ir zināmas administratīva rakstura priekšrocības, paziņojumi par brīvajiem amatiem sasniedz tikai akadēmisko sabiedrību valsts ietvaros. Ir vērts apsvērt to, kā informāciju par izsludinātajām vakancēm nodot plašākai auditorijai. Iestādēm, piemēram, būtu jāidentificē un jāizmanto starptautiskie kanāli darbā pieņemšanas procesā, tostarp zemāka līmeņa amatu izsludināšanai. Tomēr plašam izsludināšanas un darbā pieņemšanas procesam ir jēga tikai tad, ja tiek ieviesti labvēlīgāki pasākumi ārvalstu akadēmisko mācībspēku uzņemšanai.

31. (B.15.) Vienlaikus stiprināt gan CR pakalpojumu, gan iestādes vadības stratēģisko lomu un apsvērt ieinteresēto pušu iesaisti darbā pieņemšanas procesā.

Lai arī būtu ieteicams pārskatīt darbā pieņemšanas procesu, jo īpaši saistībā ar akadēmisko mācībspēku ievēlēšanu, dažādu iesaistīto pušu lomas vispārīgi šķiet skaidri formulētas. Nākotnē plānotajam modelim tāpat ir jābūt skaidri noteiktam, kā arī jānodrošina pienācīgs lomu un atbildības formulējums. Ir jāstiprina CR pakalpojumu un iestādes vadības loma stratēģiskās darba pieņemšanas procedūrās, lai nodrošinātu spēcīgu saikni starp iestādes prioritātēm un profilu, kā arī personāla jautājumiem. Iestādēm tāpat būtu jāapsver iespēja darbā pieņemšanas procesā iesaistīt ārējās ieinteresētās puses, jo īpaši gadījumos, kad konkrētajā amatā ir izteikts „trešās misijas” elements.

32. (B.16.) Izveidot līdzsvara un atsvāra sistēmu galvenajās struktūrvienībās.

Darbā pieņemšanas sistēmām jābūt balstītām uz iestāžu stratēģijām, kā arī uz koleģiālās akadēmiskās sabiedrības vērtībām. Objektīva, godīga un caurskatāma procedūra ir šīs procedūras pieņemšanas pamats. Ir jāizveido līdzsvara un atsvāra sistēma, lai nodrošinātu tādus aspektus kā koleģiālās akadēmiskās sabiedrības pienācīga pārstāvība (vienlaikus pārlietu neapgrūtinot atsevišķus šīs sabiedrības locekļus) lēmumu pieņemšanas procesā, pieņemto lēmumu efektīva īstenošana un vienlīdzīga attieksme pret indivīdiem.

Ir jālīdzsvaro dažādo procesa dalībnieku loma, tomēr šis līdzsvars ir atkarīgs no konkrētā darbā pieņemšanas procesa veida. Piemēram, profesionālajā darbā pieņemšanas procesā galvenā loma visbiežāk ir akadēmiskajai sabiedrībai, organizatoriskajā procesā, pieņemot darbā personas zemākos akadēmiskajos amatos, svarīgākā loma ir struktūrvienības vadītājam, savukārt īstermiņa procesos,

pieņemot darbā personas darbam projektos, nozīmīga loma ir projektu vadītājiem. Ir jāapzinās atšķirības starp dažādiem darbā pieņemšanas procesiem mērķu un procedūru ziņā (skat. 6. tabulu Pasaules Bankas 2017. gada ziņojumā). Kopumā ir jāatstāj brīva telpa stratēģiskai darbā pieņemšanai, piešķirot iestādes vadībai iespēju atspoguļot svarīgākos stratēģiskos apsvērumus, pieņemot darbā profesorus un citu mācību personālu.

Karjeras izaugsme un paaugstināšana amatā

33. (B.17.) Izveidot prognozējamus, caurskatāmus un skaidrus paaugstināšanas modeļus.

Šobrīd Latvijas augstākās izglītības sistēmā paaugstināšana amatā notiek uz brīvo vakancu pamata, uz kurām indivīdi var pieteikties. Ņemot vērā to, ka nav paredzēta obligāta pensionēšanās, ir grūti paredzēt, kad attiecīgās vakances atbrīvosies.

Iestādes paaugstināšanas modeļi ir jāveido tādējādi, lai tie būtu saskaņā ar valsts noteiktajiem kvalifikācijas kritērijiem, tie būtu caurskatāmi un labi dokumentēti, kā arī noteiktu prognozējamus un reālistiskus mērķus talantīgiem un strādīgiem jaunajiem zinātniekiem, proti, šiem zinātniekiem ir jābūt labi informētiem par to, kādi sasniegumi no viņiem tiek sagaidīti, ja viņi izlemj turpināt virzīties pa akadēmiskās karjeras kāpnēm. Dažās valstīs minētie nosacījumi tiek realizēti ar pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeļa palīdzību. Ja šāds noteiktības līmenis netiks sasniegts, visticamāk, cietīs akadēmiskās profesijas pievilcība Latvijā, ietekmējot vienlaikus gan nākotnē pieejamo akadēmisko personālu, gan, visticamāk, arī akadēmiskā personāla migrācijas tendences.

34. (B.18.) Nepārtraukti pilnveidot paaugstināšanas modeļus ar līdzsvarotu, elastīgu un caurskatāmu paaugstināšanas kritēriju palīdzību.

Šobrīd paaugstināšanas sistēma Latvijā ir balstīta uz vakancēm un koleģiālu (dažkārt sauktu arī par „demokrātisku”) ievēlšanu un lēmumu pieņemšanu. Šobrīd spēkā esošajā sistēmā ņemti vērā akadēmiskā darba dažādie aspekti. Tomēr, ja iestādes vēlas nākotnē paaugstināšanas procesos atspoguļot tādu amatu reālijas, kas vairāk vērsti uz pētniecību vai uz apmācību, tad paaugstināšanas kritērijiem būs jāatspoguļo šīs reālijas. Iestāžu un struktūrvienību vadītājiem būs nepieciešams attiecīgs ietvars, lai pielāgotu paaugstināšanas kritērijus iestādes prioritātēm. Jebkurā gadījumā ir jāsauglabā procesa caurskatāmība un godīgums. Ir jāturpina pilnveidot amatu aprakstus, lai tie atspoguļotu reālo (apmācību) darba slodzi.

35. (B.19.) Izveidot sistemātisku pieeju, kas ļautu sekot karjeru izaugsmei un virzīt šo izaugsmi.

Dažas Latvijas All ir proaktīvas jaunu amatu izveidošanā un personāla struktūras mainīšanā nolūkā stiprināt iestādes kapacitāti un vienlaikus sekmēt individuālo attīstību. Tomēr daži sistēmas līmeņa apstākļi (piemēram, noteikums par sešu gadu laika periodu, obligātas pensionēšanās neesamība, kvalifikāciju kvotas, valodas prasības) ir iemesls inercei un ierobežo motivējošu karjeras struktūru un individuālu karjeru sistemātisku attīstību. Tomēr, neraugoties uz šiem sistēmas līmenī esošajiem ierobežojumiem, iestādēm karjeras izaugsme ir skaidri jāapsver kā daļa no stratēģiskas cilvēkresursu

attīstības, vienlaikus ar konsultāciju palīdzību mēģinot virzīt tik nepieciešamās izmaiņas sistēmas līmenī.

Karjeras izaugsmes jēdziens nav jāsašaurina, uzlūkojot karjeras izaugsmi tikai kā indivīdu pieteikšanos uz vakancēm. Vadībai ir jābūt informētai par savas fakultātes mērķiem un profesionālajām ambīcijām. Katrā akadēmiskajā struktūrvienībā ir jāorganizē sistemātisks karjeras dialogs starp akadēmisko mācībspēku un viņa tiešo vadītāju, piemēram, kā daļa no apspriedes par turpmāko attīstību.

Starptautiskā mobilitāte akadēmiskajā karjerā

36. (B.21.) Stiprināt tādu organizatorisko kultūru, kas atbalsta internacionalizāciju.

CR departamenti un par CR pārvaldību atbildīgie vadītāji var lielā mērā ietekmēt iestāžu internacionalizācijas līmeni. Lai izveidotu tādu organizatorisko kultūru, kas nodrošina labus darba apstākļus fakultātes locekļiem no ārvalstīm, var veikt vairākas darbības. Piemēram, jānodrošina, ka visi svarīgie CR dokumenti, tiesiskais regulējums un pamatnostādnes ir viegli pieejami angļu valodā (vai, ja attiecināms, citās lielās Eiropas valodās) un tie proaktīvā veidā tiek darīti zināmi ārvalstu personālam, kā arī (uzņemšanas) centrs varētu atvieglot darba sākuma posmu. Papildus jāapsver ārvalstu akadēmisko mācībspēku ģimenes locekļiem piemēroti atbalsta veidi un pakalpojumi, kā arī jautājums par duālo karjeru (proti, tādu pāru vajadzības, kur abi partneri savu nākotni saista ar akadēmisko/profesionālo karjeru).

Ir jāveicina fakultāšu internacionalizācija, atalgojumu un paaugstināšanas kritērijus saskaņojot ar apstiprināto internacionalizācijas stratēģiju. Fakultāšu locekļi ir sistemātiski jābudina pieteikties starptautiskajos projektos, veikt kopīgas publikācijas starptautiskā līmenī, kā arī izmantot starptautisko programmu, piemēram, Nord+ un Erasmus+, kā arī citu programmu piedāvātās personāla apmaiņas iespējas.

Cilvēkresursu politikas elementu saskaņošana

37. (B.22.) Saskaņot CR prakses ar iestādes stratēģiju.

Iestādes stratēģijas attīstības process ir jāieplāno tādējādi, lai savu viedokli varētu izteikt arī personas, kas ir atbildīgas par CR plānošanu un CR pārvaldību. Attīstot iestādes stratēģiju, jānodrošina, ka ar CR saistītie jautājumi ir atsevišķs un konkrēts temats. Iestādes stratēģijai savukārt jāatspoguļojas amata aprakstos, snieguma novērtējumā, karjeras izaugsmē un atalgojuma jautājumā.

3.2. Ieteikumi valdībai

Akadēmiskā personāla loma un statuss

38. (B.1.) Ierosināt politikas dialogu par akadēmiskās karjeras divvirzienu sistēmas reformu ar mērķi izbeigt dihotomiju starp akadēmiskajiem un pētniecības amatiem.

Pētniecības un apmācību iekļaušana ir priekšnosacījums pētniecībā aktīvas un par pētniecības aktualitātēm informētas augstākās izglītības sistēmas ar daudznozaru iestāžu profiliem izveidei. Neraugoties uz pētniecības institūtu iekļaušanu un paredzēto apmācību un pētniecības vienotību, Latvijas karjeras modelis joprojām ir balstīts uz tiesiskajā regulējumā paredzēto nodalījumu starp akadēmiskajiem amatiem un pētniecības amatiem. Mainīgais līdzsvars starp pētniecības un apmācību aktivitātēm, vadību un pakalpojumiem ir jāuzlūko kā jautājums, kas ir jārisina iestādes līmenī ar darba sadales palīdzību, nevis kā nodalījums, kas nostiprināts tiesiskajā regulējumā.

Ir jāuzsāk politikas dialogs par normatīvajos aktos noteikto nodalījumu starp akadēmiskajiem un pētniecības pienākumiem. Veicot izmaiņas normatīvajos aktos, ir jānodrošina, ka valsts noteiktajā karjeru regulējumā tiek ņemtas vērā visas trīs augstākās izglītības iestāžu misijas (proti, apmācība, pētniecība un pakalpojumi). Šajā ziņā ir svarīgi nodrošināt, ka tiek pievērsta pietiekama uzmanība visām akadēmiskajām aktivitātēm, jo sevišķi tam, ka apmācība netiek novirzīta otrajā plānā, pārlieku koncentrējoties uz pētniecību. Valsts noteiktajam karjeras tiesiskajam regulējumam ir jādod iestādēm iespēja attīstīt atšķirīgus sava personāla profilus. Minētajam būs nepieciešams veikt korekcijas šobrīd spēkā esošajā ievēlēšanas kritēriju sarakstā tiktāl, ciktāl šie kritēriji ierobežo All iespējas atlasīt un paaugstināt akadēmisko personālu atbilstoši iestādes profilam un vajadzībām.

Ieviešot jauno akadēmiskās karjeras tiesisko regulējumu, ir rūpīgi jāapsver pārejas process un ar to saistītie izaicinājumi. Jaunā regulējuma piemērošana tiem akadēmiskajiem mācībspēkiem, kas uzsāka darbu augstākās izglītības sistēmā pēc šo izmaiņu ieviešanas, nesagādās nekādas grūtības, bet ir jāņem vērā to akadēmisko mācībspēku potenciālie zaudējumi un ieguvumi, kas strādāja sistēmā pirms regulējuma ieviešanas. Tādējādi priekšnosacījums veiksmīgai pārejai uz jauno sistēmu ir skaidra sistēmas ieviešanas plāna izstrāde, kas sastāv no vairākiem secīgiem posmiem. Papildus būtu lietderīgi izstrādāt finansiālas stimulēšanas un/vai kompensācijas mehānismus, lai atvieglotu pāreju tiem akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri tika pieņemti darbā saskaņā ar veco sistēmu. Tāpat ir iepriekš jāapsver juridiska rakstura jautājumi, kas saistīti ar pāreju uz jauno sistēmu.

Vispārējās karjeras tendences

39. (B.4.) Izveidot tādu akadēmiskās karjeras nacionālo tiesisko regulējumu, kas būtu saskaņā ar starptautisko tiesisko regulējumu un kas sniegtu atbalstu mobilitātei starp dažādām nozarēm (industrija, valsts pārvalde utt.) Latvijas sabiedrībā.

Valsts noteiktajam karjeras tiesiskajam regulējumam ir jābūt saskaņotam ar karjeras (tās posmu) regulējumu, kuru izmanto starptautiskās aģentūras un fondi un kurš ir atspoguļots saistītajās programmās un instrumentos (piemēram, Eiropas Savienības finanšu instrumentos, mobilitātes programmās), lai uzlabotu iespējas finansējuma piesaistei un sniegtu atbalstu starptautiskajai mobilitātei. Valsts noteiktajam karjeras tiesiskajam regulējumam ir jāpieļauj mobilitātes iespēja starp nozarēm. Tādējādi, izstrādājot karjeras tiesisko regulējumu valsts līmenī, ir jāapsver akadēmiskās

karjeras sākuma un beigu punkti, tai skaitā karjeras virzība uz/no citām sabiedrības/ekonomikas nozarēm. Citi apsvērumi ir saistīti ar mobilitātes un starptautiskās atzišanas jautājumiem dažādos karjeras posmos.

40. (B.5.) Turpināt pilnveidot sistēmas līmeņa stimulus, lai nodrošinātu stratēģisku pieeju CR attīstības jautājumam.

Sistēmas līmeņa stimulu nodrošināšana ir efektīvs veids, lai attīstītu piemērotas karjeras struktūras un pētniecības kompetenci iestādes līmenī. Politikas pasākumiem, piemēram, nesenu ieviestajiem pēcdoktorantūras amatiem, ir tūlītēja un stimulējoša ietekme uz personāla politiku. Būtu ieteicams turpināt regulēt akadēmiskā personāla kvalifikāciju, tomēr nevajadzētu noteikt stingras kvotas konkrētiem kvalifikāciju veidiem, jo sevišķi mazās un inovatīvās iestādēs, kurām nepieciešama rīcības brīvība un laiks sava akadēmiskā personāla attīstībai.

Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā

41. (B.11.) Turpināt attīstīt tiesisko regulējumu, lai nodrošinātu, ka tiek ievērotas prasības par vienlīdzīgu attieksmi.

Valsts regulējumam ir jānodrošina nepieciešamā sistēmas atvērtība un vienlīdzīga attieksme pret šīs sistēmas dalībniekiem un potenciālajiem kandidātiem. Tiesiskajām reformām ir jābūt vērstām uz jebkuru internacionalizācijas šķēršļu novēršanu, kā arī vienlīdzīgas attieksmes pret dzimumiem un minoritātēm utt. nodrošināšanu. Piemēram, ir jāizvairās no šauri noteiktām valodas prasībām, kas nepieciešamas akadēmisko amatu ieņemšanai, lai internacionalizācija un atvērta sistēma būtu iespējama.

Karjeras izaugsme un paaugstināšana amatā

42. (B.17.) Valsts noteiktajam karjeras tiesiskajam regulējumam ir jāļauj iestādēs izveidot paredzamas karjeras modeļus, tai skaitā pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeli.⁵

Šobrīd Latvijas augstākās izglītības sistēmā paaugstināšana notiek uz vakanču pamata, uz kurām kandidāti var pieteikties. Latvijā šobrīd nav pievilcīgas un prognozējamās karjeras iespējas, tādējādi nav iespējama paaugstināšana „in situ”. Obligāta pensionēšanās vecuma neesamības dēļ un sistēmas mazā mēroga dēļ dažās jomās nodarbinātajām personām karjeras izaugsme ir praktiski neiespējama. Karjeras tiesiskajam regulējumam jābūt izstrādātam tādējādi, lai ļautu iestādēm attīstīt karjeras modeļus, kas iekļautu arī prognozējamās paaugstināšanas prakses un iespēju iegūt štata vietu.

Gadījumā, ja nozare izlemtu par labu virzībai uz pievilcīgas un prognozējamās karjeras sistēmu, pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeli būtu jānostiprina valsts normatīvajos aktos, proti, būtu jānosaka regulējums par ilgāku pārbaudes laiku, kā arī pastāvīgajām amata vietām un paaugstināšanu

⁵ Šis ieteikums ir attiecināms uz iestādes līmeņa ieteikumu B.17., kas norādīts šā dokumenta pielikumā iekļautajā matricā. Ieteikums norādīts šeit, jo ar to saistītā ieteikuma īstenošanai būs nepieciešamas izmaiņas sistēmas līmenī.

„in situ”. Tomēr, nākotnē veidojot pievilcīgas un prognozējamas karjeras modeļi, ir jānodrošina caurskatāmība un skaidrība saskaņā ar labas starptautiskās prakses standartiem pievilcīgas un prognozējamas karjeras modeļu izveidē.

Pirmajā posmā pievilcīgas un prognozējamas karjeras modeļa pilotprojekts var tikt uzsākts tā, lai nebūtu vajadzības veikt nozīmīgas izmaiņas normatīvajos aktos. Ministrija varētu sadarboties ar All (piemēram, nodrošinot administratīvu un finansiālu atbalstu), All paziņojot par amatiem, kuru rezultāts ir profesūra stratēģiski nozīmīgās jomās. Tas nozīmētu to, ka personas, kas ieņem šos amatus, varētu tikt virzītas nākamajam karjeras posmam, neveidojot jaunu amata vietu. Piemēram, personas, kas pieņemtas darbā docenta/pēcdoktoranta amatā, varētu tikt paaugstinātas par asociēto profesoru un vēlāk – par profesoru, pamatojoties uz periodisku novērtēšanu. Amati, kuri tiks testēti pilotprojektā, ir jāizveido no jauna vai tie var būt vakanti profesoru amati. No finanšu vadības viedokļa tas ļautu ietaupīt pilotprojekta sākotnējā fāzē, kā arī dāvētu laiku, kurā varētu izpētīt jaunā modeļa finansiālo ietekmi. Novērtējumu varētu veikt sešus gadus pēc amata vietas ieņemšanas vai agrāk, ja akadēmiskais mācībspēks to pieprasa. Turpmāk būtu vērts apsvērt iespējas saskaņot pilotprojekta amata vietas un paaugstināšanas kritērijus ar otrā pīlāra finansēšanas kritērijiem un saskaņotajām prioritātēm.

Vidējā termiņā un saskaņā ar izmaiņām normatīvajos aktos profesūrai būtu jābūt pastāvīgai (štata) amata vietai ar skaidri noteiktu pensionēšanās vecumu. Ja no juridiskā viedokļa minēto nav iespējams īstenot, All būs jāatrod pragmatiski risinājumi, piemēram, līguma derīguma termiņu pieskaņojot pensionēšanās vecumam, kas noteikts analogiskām profesijām.

Starptautiskā mobilitāte akadēmiskajā karjerā

43. (B.20.) Pārskatīt un grozīt normatīvos aktus, kas kavē mobilitāti.

Latvijā augstākās izglītības sistēma ir maza. Tradicionāli akadēmisko darbaspēku galvenokārt ir veidojuši Latvijas pilsoņi. Viens no veidiem, kā veicināt sistēmas dinamiskumu un pielāgošanās spēju, ir nodrošināt personāla ārējo un iekšējo mobilitāti. Akadēmiskā darbaspēka internacionalizācija ir tikpat svarīga arī studentiem, jo tā atbalsta internacionalizāciju „uz vietas”.

Gluži tāpat kā akadēmiskā darba tirgus, Latvijas augstākās izglītība sistēma šķiet gandrīz pilnīgi noslēgta, kā arī šā brīža pieeja, kas ļauj piesaistīt vieslektoros, tomēr nav pietiekama akadēmiskā darbaspēka internacionalizācijai.

Šobrīd spēkā esošie ar valodu saistītie ierobežojumi ir jāpārskata un jāgroza tā, lai būtu iespējams zinātniskais dialogs (gan apmācībā, gan pētniecībā) lielākajās Eiropas valstu valodās (blakus valsts valodai), ko vadītu attiecīgā akadēmiskā sabiedrība. Jo īpaši jāstiprina angļu valodas loma, lai nodrošinātu, ka akadēmiskā personāla darbības valsts līmenī ir starptautiski svarīgas un piesaistītas starptautiskam mērogam. Sistēmas un iestādes līmeņa informācijai ir jābūt viegli pieejamai angļu valodā, lai reklamētu Latvijas augstāko izglītību. Šīs un citas darbības valdība un iestādes darbojošās personas var veikt nekavējoties, lai veicinātu Latvijas augstākās izglītības internacionalizāciju. Papildus valdībai būtu ieteicams turpināt attīstīt mobilitātes plānus, atbilstoši kuriem darbam Latvijā tiek piesaistīti akadēmiskie talanti no kaimiņvalstīm un tālāk esošām valstīm, kā arī sniegt Latvijas akadēmiskajiem mācībspēkiem starptautisku pieredzi jau viņu karjeras sākumposmā. Papildus ir jāsniedz atbalsts akadēmiskā personāla apmaiņai vēlākos karjeras posmos. Ir jāvelta īpaša uzmanība

atgriešanās posmam pēc mobilitātes perioda un tādām darbam ar akadēmisko diasporu, kas nodrošina priekšrocības Latvijas augstākās izglītības sistēmai.

Cilvēkresursu politikas elementu saskaņošana

44. (B.23.) *Nemt vērā CR jautājumus, veicot reformas augstākās izglītības politikā, finansēšanas kārtībā un normatīvajos aktos.*

Saskaņā ar Eiropas Universitāšu asociācijas Autonomijas rādītājiem (EUA, 2017. gads) Latvijas AII ir augsta personāla autonomija. Tomēr no iestādes viedokļa pastāv daudzas mazsvarīgas tiesību normas, kas kopsummā nosaka CR politiku.

Šobrīd Latvijai nav visaptverošas akadēmiskā darba un karjeras politikas. Nākotnē īstenojamās augstākās izglītības reformās, tostarp tādās, kas saistītas ar akadēmisko karjeru, svarīgi nodrošināt, ka tiek uzklautā akadēmiskā sabiedrība. Sevišķi svarīgi nodrošināt, ka politikas veidošanas procesā tiek uzklautāti akadēmiskie mācībspēki, kuri atrodas dažādos akadēmiskās karjeras posmos. Normatīvie akti, kas regulē akadēmisko darbu un karjeru, ir cieši jāsaskaņo ar valsts augstākās izglītības politikas mērķiem. Ja sistēma ir uzņēmusi virzienu uz izcilību un internacionalizāciju, šādai virzībai jāatspoguļojas gan valsts regulējumā, kas saistīts ar CR jautājumiem, gan noteiktajos stimulos, lai nodrošinātu ļoti pievilcīgu un starptautiski atvērtu akadēmisko profesiju. Valdībai būtu stingri ieteicams norādīt savu vīziju par akadēmiskās profesijas attīstību valstī, tostarp vīziju par apmācību (tai skaitā izglītības eksportu), pētniecību (tai skaitā globālo zināšanu pārnesi), kā arī sociālajām inovācijām un tehnoloģisko attīstību (starpnozaru mobilitāti).

4. Ieteikumi par atalgojumu un snieguma novērtēšanu

Tā kā sistēmas līmeņa regulējumā un iestāžu politikā un praksē reti kad tiek skarts jautājums par uz sniegumu balstīta atalgojuma veidiem, galvenais Latvijas AII un Latvijas valdības uzdevums ir sagatavot ceļu nākotnē veicamajām reformām. Gan sistēmas līmeņa finansēšanas kārtība, gan iestādes iekšējie piešķiruma mehānismi ir bijuši Latvijas augstākās izglītības reformu darba kārtībā. Viena no iespējām, lai veicinātu turpmāku sistēmas orientāciju uz sniegumu, ir pārnest orientāciju uz sniegumu individuāla akadēmiskā mācībspēka līmenī. Šobrīd nav speciālu sistēmas līmeņa noteikumu, kas regulētu uz sniegumu balstītas algas sistēmas un līdzekļus snieguma atbalstam. Turklāt AII neiesaistās šajā jomā plašākā mērogā. Tas paver iespēju AII un valdībai kopīgi radīt idejas par to, kā šis jautājums būtu risināms nākotnē. Pamatjautājumi, kas būtu jāapsver šobrīd, ir piemērota jēdziena „sniegums” izpratne, sistēmas līmeņa regulējums, kas stimulē iestādes paaugstināt orientāciju uz sniegumu, tai pašā laikā nodrošinot pietiekamu iestādes autonomiju, kā arī iespējamo reformu ietekme uz iestādi vadības un finansiālā ziņā.

4.1. Ieteikumi augstākās izglītības iestādēm

Regulējums sistēmas līmenī

Sistēmas līmenī nav speciāla regulējuma, kas saistīts ar uz sniegumu balstītu algu (PBS) vai prēmēšanas sistēmām iestādes līmenī. Tas nozīmē, ka iestādēm pēc būtības ir rīcības brīvība šādu modeļu izveidošanā, ja to finansiālā situācija to atļauj. Tomēr minimālās algas apmērs dažādām personāla kategorijām ir noteikts sistēmas līmenī (skat. Pasaules Banka, 2018. gads, 39. lpp.).

(Laba) snieguma koncepcija un izmērīšana

45. (C.3.) Nodrošināt apmācību un pētniecības funkciju integrēšanu, tostarp individuālajās akadēmiskajās karjerās iestādes līmenī.

Šis ieteikums izriet no nepieciešamības saglabāt atvērtu snieguma koncepciju, kas iekļautu akadēmisko uzdevumu dažādību. Kopumā no Latvijas akadēmiskajiem mācībspēkiem tiek sagaidīts labs sniegums gan apmācību, gan pētniecības jomā. Tomēr vairākas AII stingrāku uzsvāru liek uz sniegumu pētniecībā. Tam par iemeslu varētu būt tas, ka pētniecība finanšu krīzes laikā un pēc tās tika „pavirzīta malā” un šobrīd tā tiek sevišķi atalgota, valdībai piešķirot uz sniegumu balstītu finansējumu no reformētās finansēšanas sistēmas otrā pīlāra. Galvenās akadēmisko uzdevumu iezīmes ir jānosaka sistēmas līmenī, tomēr AII ir jābūt rīcības brīvībai, lai: a) veicinātu integrētu vīziju par akadēmisko pienākumu (kuru veido gan apmācību, gan pētniecības, gan pakalpojumu un vadības aktivitātes), vienlaikus b) pieļaujot zināmu specializāciju šajā plašajā akadēmiskā pienākuma definīcijā tiktāl, ciktāl tā ir saderīga ar attiecīgās AII profilu un vajadzībām.

46. (C.4.) Turpināt attīstīt snieguma koncepciju iestādes līmenī, kā arī nodrošināt snieguma stimulēšanu.

Tiktāl, ciktāl nākotnē tiks izstrādāti PBS modeļi, ir svarīgi ņemt vērā dažādās snieguma kategorijas nolūkā nodrošināt integrētu pieeju akadēmiskajai karjerai un ievērojot akadēmiskā pienākuma veidus (apmācības, pētniecība, administratīva rakstura pienākumi utt.) – skat. iepriekšējo punktu.

47. (C.6.) Censties sasniegt līdzsvarotāku skatījumu uz sniegumu, jo īpaši stimulējot izcilību gan apmācībā, gan pētniecībā.

Kā tas minēts iepriekš, finanšu krīzes laikā noteiktie samazinājumi jo īpaši ietekmēja pētniecībai piešķirto finansējumu un attiecīgi – sniegumu pētniecībā. Tādēļ nav nekas pārsteidzošs, ka ministrija un AII šobrīd mēģina kompensēt šo kļūdu ar finansiālu stimulu palīdzību, kā arī stratēģiskā līmenī uzsverot pētniecības lomu. Tomēr Latvijas augstākās izglītības nozarei būtu ļoti ieteicams sekot kaimiņvalstu (piemēram, Polijas) piemēram un lielāku uzsvāru likt uz izcilību apmācību jomā. Stimulus var noteikt dažādos līmeņos, tostarp iestādes vai sistēmas līmenī ar uz sniegumu balstīta finansējuma palīdzību, kā arī ar nākamībā izveidota uz sniegumu balstīta modeļa palīdzību, ja nozare izlemj par labu šādai virzībai. Tādējādi minētais ir attiecināms gan uz sistēmu kopumā, gan atsevišķām AII.

Modeļu izveides aspekti – snieguma sasaiste ar modeļiem un procedūrām

Labas sistēmas un iestādes līmeņa CR politikas kritērijos norādīta virkne modeļu izveides aspektu, kas jāņem vērā, izstrādājot PBS modeļus un līdzekļus snieguma atbalstam. Šobrīd Latvijā nav pilnībā izstrādātu PBS modeļu, pat ne attīstības stadijā. Tomēr ir novērojami apbalvošanas sistēmu aizmetņi, kas galvenokārt paredzēti ar pētniecību saistītam sniegumam.

Gadījumā, ja Latvijas All uzsāks PBS modeļu izstrādi, tām būtu ieteicams:

- Apvienot fiksētās algas elementus ar apbalvojumu par sniegumu (nodrošinot, ka fiksētā daļa ir nozīmīga, jo sniegums arī ir daļa no standarta darba pienākuma)
- Izstrādāt tādas PBS sistēmas, kas atspoguļo iestādes stratēģijas
- Novērst izspiešanas efektu, izstrādājot tādas stimulu sistēmas, no kurām netiek apbalvota katra atsevišķa (maza) aktivitāte un kuras apvieno dažādus snieguma veidus skaidrā nolūkā stiprināt individuālo motivāciju
- Nodrošināt, ka snieguma kritēriji, novērtējums un ar tiem saistītais apbalvošanas process ir godīgs, caurskatāms un skaidri strukturēts
- Izstrādāt „realistiskus” modeļus, tas ir, tādus, kas atspoguļo ar administratīvajiem procesiem un pārvaldību saistītos ierobežojumus.
- Apvienot augšupējos un lejupējos elementus.

Detalizētas vadlīnijas par modeļu izstrādi un labas prakses piemēri ir norādīti iepriekšējā Pasaules Bankas publikācijā (Pasaules Banka, 2017. gads).

Atalgojums un finanšu vadība

Saskaņā ar labas sistēmas un iestādes līmeņa CR politikas kritērijos norādīto (skat. pielikuma C.13. sadaļu, 69.–70. lpp.) finanšu vadības apsvērumi ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas daļa. Minētās sistēmas ir jāizstrādā, paturot prātā īstermiņa, vidēja termiņa un ilgtermiņa finansējuma bāzi, kā arī rūpīgi apsverot to, kāda būs ierosināto snieguma atbalstam paredzēto līdzekļu finansiālā ietekme.

Apbalvošanas sistēmas, kas šobrīd tiek izstrādātas vairākās Latvijas All, var ieviest bez ilgtermiņa finanšu saistību uzņemšanās no All puses. Tomēr, ieviešot jebkuru līdzekli snieguma atbalstam, loģiski tiek sagaidīts, ka analogisks sniegums būs pamats analogiskam apbalvojumam nākotnē. Tomēr ārpus kārtas apbalvojumu sistēma var tikt virzīta daudz vieglāk nekā visaptverošs uz sniegumu balstītas algas modelis, kuram ir vidēja vai ilgtermiņa ietekme. Papildus nākotnē pieejamo līdzekļu prognozēšanai modeļu izstrādātājiem tāpat ir jāapsver tas, kā varētu attīstīties personāla sniegums (attiecīgi ietekmējot arī ar to saistīto apbalvojumu), kas var būt saistīts ar pieredzes uzkrāšanu un attiecīgi ar jautājumu par vecuma grupām. Vecuma grupu aspekts noteic arī to brīdi, kad augstākos amatos esošu mācībspēku pensionēšanās dēļ iestādei būs pieejami lielāki finanšu resursi. Protams, minēto ir daudz grūtāk prognozēt sistēmās, kuras neparedz obligātu pensionēšanās vecumu, tādējādi arī iestāžu resursu pieejamības prognozējamība ir zemāka.

Noslēgumā jāpiebilst, ka kompleksi plānošanas procesiem, piemēram, PBS modeļu kontekstā, ir nepieciešams labi apmācīts un pieredzējis personāls ar administratīvo un finanšu vadības kapacitāti iestādes līmenī, kā arī saistītie kapacitātes stiprināšanas mehānismi.

4.2. Ieteikumi valdībai

Regulējums sistēmas līmenī

Kā tas iepriekš jau tika minēts, Latvijā sistēmas līmenī nav speciāla regulējuma, kas definētu vai stimulētu PBS vai citu snieguma atbalsta līdzekļu ieviešanu. Turpmāk norādītie apsvērumi tādējādi pārsvarā saistīti ar priekšnosacījumu radīšanu iespējamai PBS vai citu snieguma atbalsta līdzekļu ieviešanai nākotnē, kā arī ar mērķi novērst tāda sistēmas līmeņa regulējuma pieņemšanu, kas kavētu šādu līdzekļu ieviešanu.

48. (C.1.) Saglabāt skaidrību par atalgojuma pamatprincipiem un normatīvajos aktos noteiktajiem amatu veidiem, vienlaikus meklējot veidus, kā panākt to, ka algas ir atbilstošākas un vairāk orientētas uz sniegumu.

Latvijā galvenie akadēmisko amatu veidi, kā arī šiem amatiem noteiktais minimālās algas apmērs ir noteikts normatīvajos aktos. Šāda skaidrība ir jā saglabā arī turpmāk. Tomēr ministrija ir jā mudina izpētīt iespējas, kā panākt atbilstošākas algas augstākās izglītības nozarē, kas būtu konkurētspējīgas Eiropas mērogā, kā arī izpētīt iespējas materiāli stimulēt sniegumu. Tas nepieciešams, lai uzlabotu akadēmiskās profesijas pievilcību, kas šobrīd ir pietiekami neprognozējama (iepriekšējās sadaļās diskutēts par karjeras plānošanas grūtībām tādā sistēmā, kas neparedz pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeli un obligātu pensionēšanās vecumu), kā arī alternatīvu izvēles iespēju pievilcību un lai novērstu to, ka akadēmiskā mobilitāte pēc būtības ir līdzvērtīga biļetei vienā virzienā, Latvijai tādējādi zaudējot spējīgus jaunus akadēmiskos mācībspēkus.

49. (C.2) Stiprināt arodbiedrību lomu iestādes līmenī un, ciktāl attiecināms, sistēmas līmenī, vienlaikus meklējot līdzekļus arodbiedrību kapacitātes palielināšanai.

No akadēmiskās sabiedrības un tās pārstāvjiem, kā arī no AII (kā darba devēju) pārstāvjiem saņemtajai atgriezeniskajai saitei varētu būt nozīmīga loma, informējot un diskutējot par akadēmiskā personāla vajadzībām, prasībām un politikas ierosinājumiem. Tādējādi ir svarīgi spēcīnāt akadēmiskā personāla viedokļa paušanu, tai skaitā ar arodbiedrību starpniecību, un, ciktāl attiecināms, iesaistīt akadēmisko personālu diskusijās kā partneri. Ja tam nepieciešama kapacitātes stiprināšana, tā ir jā iekļauj darba kārtībā kā pasākums, kas ir visu iesaistīto partneru interesēs – partneri, iespējams, vēlēšies apspriesties un vienoties par piemērotiem kapacitātes stiprināšanas pasākumiem.

(Laba) snieguma koncepcija un izmērīšana

50. (C.3) Saglabāt ievēlēšanas kritēriju caurskatāmību un pielāgojamību, vienlaikus pētot dažādas iespējas karjeras izaugsmei.

Ievēlēšanas kritēriji ir jāapsver, ņemot vērā divus dažādus aspektus. Pirmais aspekts saistīts ar kritērijiem, kas kopumā tiek uzskatīti par godīgiem un skaidri formulētiem. Šāda skaidrība ir jā saglabā arī turpmāk. Otrs aspekts ir veids, kādā akadēmiskie mācībspēki tiek ievēlēti konkrētā amatā. Šī

pieeja savukārt rada daudzus jautājumus, kā tas norādīts arī iepriekšējās sadaļās. Ievēlēšanas kārtība paver iespējas individuālai subjektīvai izvēlei un potenciāli var radīt interešu konfliktu. Tādējādi ievēlēšanas process kā galvenais mehānisms karjeras attīstībai ir jāpārskata.

51. (C.4.) Turpināt attīstīt snieguma koncepciju, iedrošinot All apsvērt iespēju iestādes līmenī ieviest līdzekļus snieguma atbalstam, kā arī piedāvājot attiecīgus stimulus.

Atlīdzība par sniegumu Latvijas augstākās izglītības nozarē ir salīdzinoši jauna koncepcija. Lai arī finanšu krīzes laikā augstākās izglītības nozares finansēšanā valdīja līdzekļu trūkums, tādējādi neatstājot daudz iespēju izmaksāt papildu piemaksas, šobrīd ir labs laiks, lai pārskatītu to, vai algas ir atbilstošas un orientētas uz sniegumu. Valsts normatīvajos aktos noteikts minimālās algas apmērs, bet būtībā All ir tiesības maksāt lielākas algas, pamatojoties uz iestādes līmenī noteiktajiem kritērijiem.

Tomēr realitātē dažās All minimālā alga tiek uzskatīta par noteikto algas apmēru. Apvienojumā ar vienošanos par stundu darbu šāda situācija var būt riskanta dažiem akadēmiskajiem mācībspēkiem. Valdībai jāapsver sava vēlme dot signālu par uz sniegumu balstītas atlīdzības nozīmīgumu, iekļaujot šo tēmu politikas dialogā, kā arī uzsākot ar to saistītās kapacitātes stiprināšanu sistēmas un iestāžu līmenī. Var prezentēt aizmetnī esošas atbalvošanas sistēmas, kas tiek izstrādātas dažās All, kā arī veidot diskusiju par PBS priekšrocībām un negatīvajām pusēm, lai veicinātu apsvērumus iestādes līmenī.

52. (C.5) Veicināt daudzveidīgāku pieeju sniegumam (ne tikai finansiāli stimulējot akadēmiskās funkcijas).

Turpinot ar iepriekšējā punktā minēto par kapacitātes stiprināšanas pasākumiem, jānorāda, ka šiem pasākumiem jāietver diskusija par to, kas tiek uzskatīts par sniegumu, vai, plašākā mērogā – par „papildus uzdevumu”, par kura izpildi pienākas piemaksa. Minētajā diskusijā ir vērts iekļaut jautājumus par tirgus vērtību, kas piemīt konkrētām prasmēm vai darbam, kas tiek pildīts konkrētās jomās. Vai ir taisnīgi, ka akadēmiskais personāls, kas darbojas tirgū pieprasītās jomās, var saņemt augstāku algu nekā akadēmiskais personāls, kas darbojas jomās, kas ir mazāk pieprasītas tirgū? Līdz kādam līmenim algas modeļiem būtu jākompensē alternatīvu ienākumu trūkums, piemēram, ienākumi, kas tiek saņemti par konsultācijām vai cita veida darbu ar privātajiem klientiem? Vai personāls, kas All (un nozarei) rada papildu ienākumus, arī jāatbalvo no All līdzekļiem? Šie ir daži no jautājumiem, uz kuriem ir jāatrod atbildes.

Lai arī, ņemot vērā Latvijas All personāla un finansiālo autonomiju, galvenie lēmumi tiks pieņemti iestādes līmenī, būtu lietderīgi atbalstīt kopēju diskusiju par šiem svarīgajiem jautājumiem sistēmas līmenī. Ministrija un All vadība, iespējams, vēlēšies padziļināt savas zināšanas par citur izstrādātu modeļu pozitīvajām un negatīvajām pusēm, kā arī par modeļu īstenošanas pieredzi.

53. (C.6) Apsvērt iespēju nākotnē paplašināt kritērijus uz sniegumu balstīta finansējuma piešķirumam (otrais pīlārs) AII, lai stimulētu izcilību apmācību jomā un ar trešo misiju saistītās aktivitātes.

Par laba (vai izcila) snieguma kritērijiem ir jādiskutē arī iestādes līmenī, kā arī tiem jāatbilst iestādes individuālajam profilam. Tomēr valsts finansējumam būs svarīga signālfunkcija. Šobrīd ministrijas piešķirums snieguma atbalstam galvenokārt ir vērsts uz sniegumu pētniecības jomā. Šādu pieeju atspoguļo arī vairāku iestāžu stratēģijas, galvenokārt koncentrējoties uz izcilību pētniecībā. Otrā pīlāra (uz sniegumu balstīts finansējums) ietvaros piešķirtais valsts finansējums var rosināt pievērst lielāku uzmanību izcilībai apmācību jomā, savukārt iestādēm, iespējams, būs nepieciešamas vadlīnijas par to, kā izmērīt un atbalstīt izcilību apmācībā.

Modeļu izveides aspekti – snieguma sasaiste ar modeļiem un procedūrām

Šobrīd Latvijā netiek plānota PBS sistēmas izveide sistēmas līmenī. Tomēr saskaņā ar iepriekš minēto šobrīd spēkā esošais regulējums AII neattur no šādu modeļu izstrādes. Ar to saistītie ieteikumi norādīti 3.3. sadaļā. Galvenos apsvērumus par modeļu izstrādi sistēmas līmenī šā ziņojuma autori ir norādījuši iepriekš (Pasaules Banka, 2017. gads).

Atalgojums un finanšu vadība

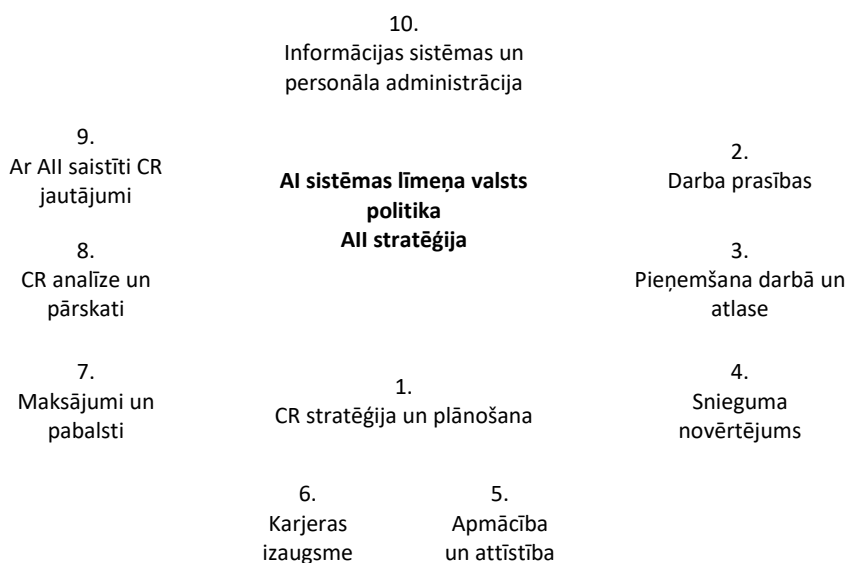
Minētais attiecināms arī uz finanšu vadības apsvērumiem sistēmas līmenī. Tomēr, ņemot vērā administratīvās un finanšu vadības kapacitātes nozīmi iestādes līmenī (skat. 3.3. sadaļu), ministrijai jāapsver iespēja iestāžu un CR vadītājiem organizēt pasākumus koleģiālās pieredzes pārņemšanai un kapacitātes stiprināšanai.

5. Apsvērumi par stratēģiskas cilvēkresursu pārvaldības veicināšanu Latvijā

Latvijas AII CR pārvaldības funkcija joprojām ir sākotnējā attīstības stadijā. Šajā ziņā Latvijas augstākās izglītības nozare nav izņēmums no Eiropas konteksta. Lielākajā daļā AII CR departamenti joprojām lielākoties pilda personāla administrēšanas funkcijas to tradicionālā izpratnē. Šajā kontekstā stratēģiskākai pieejai personāla attīstības jautājumiem ir nepieciešama ierosme no iestādes vadības puses, kā arī akadēmisko departamentu un fakultāšu aktīvi centieni, proti, ideālā gadījumā apvienojot lejupējo un augšupējo pieeju. Tomēr pārejai uz stratēģiskas CR pārvaldības nākamo posmu ir jānotiek reālistiski un pakāpeniski.

Pasaules Bankas ziņojumā par labu starptautisko praksi (skat. 53. piemēru, Pasaules Banka, 2017. gads) sniegta atsauce uz Eiropas projektu par CR pārvaldību AII. Minētais projekts ir praktisks mēģinājums kartēt un attīstīt CR pārvaldību Eiropas AII (Pausits un citi, 2017. gads). Struktūra, kas tika izveidota šā projekta ietvaros, būs noderīga, arī apsverot stratēģiskas CR pārvaldības iespējas Latvijā (1. attēls).

1. attēls. Struktūra CR pārvaldības kartēšanai un izstrādei



Avots: Pausits un citi 2017., 12.

Neatkarīgi no savas autonomijas pakāpes, valsts All ir instrumenti valsts augstākās izglītības politikas ieviešanai (Pekkola un Kivistö, 2016. gads). Šī politika nodrošina sākuma punktu valsts All stratēģiskai vadībai, kā arī būtisku ietekmi uz politikas veidotājiem un iestāžu vadītājiem. Tādēļ valsts augstākās izglītības politika ir nozīmīgs atskaites punkts CR pārvaldībai All.

Akadēmiskā karjera un akadēmiskās profesijas pievilcība ir politikas veidotāju un All kopēja atbildība. Autonomas iestādes spēlē nozīmīgu lomu akadēmisko karjeru izveidē. Tomēr stratēģiskai CR pārvaldībai joprojām nepieciešams piemērots valsts tiesiskais regulējums, politikas veidotāji, kuri

ir gatavi uzņemties aktīvu lomu, atbalstot CR pārvaldību iestādes līmenī, kā arī stimulējoša vide akadēmiskajai profesijai. Valsts augstākās izglītības politika nodrošina ietvaru vai „spēļu laukumu”, lai AII varētu „spēlēties” stratēģiski. Saistībā ar CR jautājumiem augstākās izglītības politikā un normatīvajos aktos noteikti vairāki faktori, kuri ietekmē CR pārvaldību AII, tostarp tālāk minētie:

- Darba saturs (pētniecība, apmācība, vadība)
- Amati un (ar tiem saistītā) kvalifikācija
- Pieņemšana darbā un paaugstināšana
- Maksājumi (minimālā alga)
- Prasības profesionalizācijas iespēju gadījumā
- Pensionēšanās.

Latvija tiek uzskatīta par vienu no vadošajām valstīm visā Eiropā personāla autonomijas ziņā (ieņemot 7. vietu EUA Autonomijas rādītāju sarakstā; EUA, 2017. gads). Tomēr, pamatojoties uz autoru novērojumiem par akadēmisko karjeru Latvijā (Pasaules Banka, 2018. gads) un saistīto politiku un regulējumu, jāsecina, ka visās iepriekš minētajās jomās pastāv sistēmas līmeņa faktori, kuriem ir būtiska ietekme uz CR pārvaldību Latvijas AII.

CR pārvaldība nav tikai iestādes iekšējais jautājums, bet tāpat ir cieši saistīts ar ārējo vidi (Beer un citi, 1984.). Lai veicinātu stratēģisku CR pārvaldību AII, Latvijas politikas veidotājiem ir jāapsver šādi jautājumi:

1. Iestāžu un to akadēmiskā personāla savstarpējā dialoga stiprināšana (tostarp ar arodbiedrību starpniecību)
2. CR ietekmes uz, cita starpā, finansēšanas politiku (piemēram, studiju vietas), internacionalizāciju, kā arī akadēmiskā personāla rādītājiem un kvotām, rūpīgs novērtējums
3. Divvirzienu karjeras sistēmas (proti, karjeras sistēma, kas akadēmisko mācībspēku virza uz karjeru vai nu apmācību, vai pētniecības jomā) pārskatīšana, novērtējot sistēmas ieceres salīdzinājumā ar realitāti, kā arī to, kā samazināt nevēlamās sekas).

Tomēr papildus stimulējošai AII ārējai videi stratēģiskai CR pārvaldībai ir nepieciešams, lai AII vadība būtu proaktīva. Lai arī valsts politika un ierobežotie resursi sagādā izaicinājumus, iestādēm ir jāizskata visas tām pieejamās piemērotās opcijas (vienlaikus ierosinot diskusijas par izmaiņām sistēmas līmenī, ciktāl tas nepieciešams). Šo situāciju labi ilustrē fakts, ka dažas no iestādēm proaktīvi attīsta akadēmiskajam personālam paredzētās apbalvošanas sistēmas, kamēr citas iestādes šādas iespējas vēl nav apsvērušas.

Valsts iestāžu stratēģiskā vadība vienmēr norisinās tādā politiskajā vidē, kas paredz ierobežojumus iestādes vadībai. Tomēr, darbojoties šajā vidē, AII vadītājiem savām iestādēm ir jāsniedz vīzija saistībā ar resursu iegūšanu iestādes aktivitātēm un jānodrošina iestādes darbības kapacitāte, lai tā spētu pildīt savu misiju (Moore, 1995. gads). Lai nodrošinātu CR stratēģisku pārvaldību AII, iestādes vadītājiem nepieciešams:

1. Aktīvi diskutēt par augstākās izglītības un akadēmiskā personāla lomu sabiedrībā
2. Aktīvi veicināt un atbalstīt dialogu par CR pārvaldības jautājumiem ar ministriju un citām ieinteresētajām pusēm (industriju, arodbiedrībām, vietējo pašpārvaldi un citām ieinteresētajām pusēm)
3. Izturēties pret akadēmisko personālu kā pret iestādes resursu, nevis galvenokārt kā pret izmaksu pozīciju.

Pirmie un svarīgākie soļi stratēģiskas CR pārvaldības ieviešanai Latvijas AII ir a) iestādes CR stratēģiju izstrāde; b) CR pasākumu saskaņošana ar vispārējo iestādes stratēģiju; c) CR vadītāju iesaiste iestādes stratēģijas attīstības procesā. Tas nozīmē, ka arī dekāniem un citiem augstākā līmeņa vadītājiem, kā arī vidējā posma vadītājiem ir jābūt iesaistītiem iestādes CR stratēģijas izstrādē un CR plānošanā, kā arī CR funkcijas ir jāapsver iestādes stratēģijas kontekstā. 1. tabulā sniegts kopsavilkums par galvenajām CR funkciju prasībām saistībā ar AII stratēģisku vadīšanu. Tālākajā sadaļā savukārt detalizēti skaidrots, kāda ir šo prasību nozīme Latvijas kontekstā.

1. tabula. Ieteikumi par cilvēkresursu funkcijām, kas saistītas ar augstākās izglītības iestāžu stratēģisku vadīšanu

Funkcija	Stratēģiskā dimensija	Ieteikumi stratēģiskai CR pārvaldībai
CR stratēģija un plānošana	Saikne ar iestādes stratēģiju un valsts politiku	Iekļaut CR funkcijas un darbojošās personas stratēģijas attīstības procesā Saskaņot CR politiku ar iestādes stratēģiju
Darba prasības	Personāla uztveršana par iestādes resursu un ieguldījuma sniedzējiem, izpratne par to, ka šo resursu var attīstīt Darba prasības ir pats efektīvākais veids darba dalīšanai un akadēmisko uzdevumu integrēšanai	Attīstīt CR plānošanu (kā stratēģisku CR plānu vai kā CR jautājumu sadaļu iestādes stratēģijā)
Pieņemšana darbā un atlase	Pats efektīvākais veids autonoma un profesionāla darbaspēka profilēšanai un koordinācijai Definēt piekļuves punktus ārējo talantu darba gaitu uzsākšanai sistēmā	Līdzsvarot individuālās (vienlīdzības apsvērumi), organizatoriskās un profesionālās vajadzības
Snieguma novērtējums	Aktivitāšu, iestādes stratēģijas un valsts prasību par sniegumu savstarpēja saskaņošana	Skaidri definēt, kas tiek uzskatīts par sniegumu iestādes kontekstā un attiecīgi tiek apbalvots, kā arī definēt ar to saistītos kritērijus un procedūras
Apmācība un attīstība	Efektīvs veids iestādes profilēšanai apmācību, pētniecības un vadības, kā arī internacionalizācijas jomā	Izstrādāt iestādes pamatnostādnes par akadēmiskā personāla apmācību un attīstību
Karjeras izaugsme	Snieguma novērtējuma, iestādes misijas (uzdevumu) un motivācijas sistēmu saskaņošana Stiprināt ar darbu saistītu labklājību un darba pievilcību, kā arī karjeras prognozējamību	Izveidot prognozējamus, caurskatāmus un skaidrus paaugstināšanas modeļus Saglabāt caurskatāmību
Maksājumi un pabalsti	Noteikt materiāla rakstura stimulus mērķu sasniegšanai dažādos līmeņos (individuālā, iestādes, sistēmas līmenī)	Noteikt stabilas, caurskatāmas un motivējošas maksājumu/pabalstu sistēmas
CR analīze un pārskati	Nodrošināt pietiekamu informācijas apjomu lēmumu pieņemšanai stratēģiskām un darba vajadzībām, kā arī profesionālai CR plānošanai	Izstrādāt pārskatu iesniegšanas kārtību, lai nodrošinātu atbalstu AII ikdienas vadības darbā
Ar AII saistīti jautājumi^a		
Doktorantūra	Vienota izpratne par doktora līmeņa studiju nozīmi kā daļu no studijām, kā	All ir jāizstrādā iestādes pamatnostādnes par doktora līmeņa studijām

	arī saistībā ar nodarbinātības politiku All iekšienē un ārpus tās Stiprināta saikne starp universitāti/ industriju/ sabiedrību Personāla attīstība	
Doktorantūras skolas	Starpdisciplināra sadarbība Iestāžu savstarpējā sadarbība	All ir jāizstrādā iestādes prakses doktora līmeņa studiju jautājumus, definējot administrēšanas un kvalitātes nodrošināšanas jautājumus
Pēcdoktoranti	Stiprināta saikne starp universitāti/ industriju/ sabiedrību Personāla attīstība	All jābūt izpratnei par pēcdoktorantu amatu un nozīmi iestādē
Internacionalizācija	Iestādes un personāla attīstība Resursu iegūšana	Sniegt atbalstu internacionalizācijas pasākumiem

Piezīme: a. Proti, jautājumi, kas tieši saistīti ar All profilu un jomu.

Dzīvotspējīga CR stratēģija un CR plānošana ir būtiska iestādes stratēģijas izveidei un ieviešanai. All rezultātus galvenokārt sasniedz akadēmiskais personāls. Bez vienotas izpratnes par All profilu un virzību individuālu akadēmisko mācībspēku, programmu, departamentu un fakultāšu stratēģiska vadīšana un efektīva atbalstīšana nav iespējama. Iestādes stratēģijām un valsts politikai ir tieša ietekme uz akadēmisko darbu un tā resursiem pašā pamatlīmenī. Tādējādi šī saistība ir skaidri jāformulē, lai akadēmiskais personāls un struktūrvienības varētu proaktīvi pielāgoties mainīgajai videi.

Darba prasības ir jāapsver departamentu un fakultāšu līmenī. CR plānošanas pamatvienība nav vienošanās par stundu darbu, kas paredz konkrēta uzdevuma izpildi un galvenokārt tiek vadīta administratīvi, bet gan amatu grupa organizatoriskā struktūrā, kurai jāatbilst mainīgajām prasībām. Darba prasībām un amatu aprakstiem ir jābūt skaidri formulētiem, lai persona, kas ieņem šo amatu, skaidri zinātu, kas no viņa/viņas tiek sagaidīts (un kādām ir jābūt viņa/viņas prasmēm). Tas tāpat attiecināms arī uz saistītajiem uzdevumiem. Lai arī visaptveroši stratēģiski jautājumi par pētniecības un apmācību integrēšanu ir jārisina ministrijas un iestādes vadības līmenī, struktūrvienību līmenī ir jānodrošina pienācīga darba dalīšana.

Pieņemšana darbā un atlase ir nozīmīgi procesi, lai nodrošinātu piemērotu iestādes profilu, profesionālo izcilību, kā arī karjeras posmu prognozējamību individuālā līmenī. Izsludinot vakances un nosakot amata pienākumus, kā arī nosakot procedūras un kritērijus, ir jāņem vērā stratēģiskā dimensija. Darbā pieņemšanas un atlases procesu augstākiem akadēmiskajiem amatiem stratēģiskais nozīmīgums tiks novērtēts vēl augstāk, ja Latvija izlems sekot starptautiskajai praksei, ieviešot pastāvīgus akadēmiskos amatus ar pievilcīgu un prognozējamu karjeras modeļa palīdzību. Atlases kritērijiem ir jāatspoguļo iestādes stratēģija (proti, liekot uzsvāru uz konkrētām pētniecības jomām, lietišķajām zinātnēm vai izcilību apmācību jomā) un jānodrošina brīva telpa stratēģisku lēmumu pieņemšanai, vienlaikus saglabājot caurskatāmību un prognozējamību.

Snieguma novērtējums ir veids, kādā var sasniegt valsts prasības, iestādes stratēģiju un departamenta, grupu un indivīdu darbības un ambīcijas. Ar snieguma novērtējumu tiek panākta vienota izpratne par akadēmiskā darba mērķiem un tā efektivitāti. Šobrīd Latvijā snieguma novērtējums tiek veikts vienošanos par stundu darbu kontekstā, kā individuālā snieguma rādītāju nosakot studentu skaitu. Demogrāfisko rādītāju pazemināšanās un emigrācijas dēļ minētā situācija

rada zināmu neizpratni, apgrūtina stratēģisku vadību, kā arī var veicināt indivīdu ieslīgšanu oportūnismā.

Apmācība un attīstība jāplāno iestādes misiju un vīziju kontekstā. Atkarībā no iestādes stratēģijas akadēmiskajam personālam ir jābūt iespējai attīstīt savas prasmes un kompetenci apmācību, darba vadīšanas, pētniecības un iestādes vadības jomā. Apmācību un attīstības pasākumi var tikt plānoti tā, lai vienlaicīgi paaugstinātu iestādes produktivitāti. Piemēram, kompetence var tikt uzlabota tādās jomās kā kopīga (doktora) grāda piešķiršana, kopīga darba vadīšana, sadarbība pētniecības projektos, kopīga autordarba sagatavošana, kā arī dalība starptautiskajās apmaiņas programmās.

Karjeras izaugsme ir praktisks solis, kas All ļauj ar atlasītiem un pieņemšanu darbā, paaugstināšanu, maksājumiem un pabalstiem, internacionalizāciju un snieguma novērtējumu saistītos aspektus saskaņot ar iestādes stratēģiju. Karjeras izaugsmes kritēriji ir skaidri jādara zināmi darbiniekiem, lai viņi būtu informēti par to, kā virzīt savu karjeru. Šādai karjeras izaugsmei ir jāsniedz atbalsts arī iestādes vispārējo mērķu sasniegšanā. Pievilcīgas un prognozējamas karjeras sistēmas ieviešanas iespējas ir atbilstoši jāapsver sistēmas un attiecīgi arī iestādes līmenī.

Uz sniegumu orientēti maksājumi un pabalsti stiprina snieguma novērtējumu un ļauj All materiāli stimulēt vēlamus pasākumus atbilstoši stratēģiskajām prioritātēm. PBS sistēmām ir jābūt vienkāršām un viegli vadāmām, kā arī ir rūpīgi jāapsver ar finanšu vadību saistītā ietekme. Ieteicams uzsākt konkrētu sniegumu veidu atbalstīšanu ar prēmiju palīdzību (vairākām Latvijas All ir zināma pieredze šajā ziņā) pirms uzsākt PBS sistēmu izstrādi un pilotprojekta ieviešanu.

CR analīzei un pārskatiem jāsniedz atbalsts lēmumu pieņemšanai personāla vadības jomā stratēģiskām un darba vajadzībām. Šis process ir jāorganizē tādējādi, lai tas ļautu iestādes vadītājiem gūt vienotu visaptverošu izpratni par sava personāla situāciju, kā arī saņemt pienācīgu informāciju par personāla ilgtermiņa attīstību un ar personālu saistītajām izmaksām. CR pārskati ir jāpielāgo departamentu un fakultāšu vadītāju vajadzībām. Pārskatiem jāsniedz vadītājiem reāls priekšstats par viņu personālu, lai paaugstinātu viņu darbības vadības kapacitāti. Saistībā ar CR stratēģiju un plānošanu ir jāizstrādā rādītāju kopums, lai sistemātiski varētu uzraudzīt stratēģijas īstenošanu un to varētu pieskaņot mainīgajiem apstākļiem. CR analīzi un pārskatus jāatbalsta ar piemērotu augstākās izglītības pārvaldības un informācijas sistēmu.

Doktorantūra, karjeru sākumposms, kā arī doktora līmeņa studiju organizēšana ir stratēģiski svarīgi Latvijas zinātnes un augstākās izglītības nozares nākotnei kopumā, kā arī CR attīstībai Latvijas All, kā tas norādīts autoru iepriekšējos ziņojumos (Pasaules Banka, 2017., 2018. gads). Stratēģiskā CR pārvaldībā ir jāņem vērā doktora līmeņa studijas, jo tas ir svarīgs veids pieejamo talantu skaita paaugstināšanai Latvijā.

Karjeras sākumposma amatiem ir stratēģiska loma zināšanu pārnēsē starp All un apkārtējo sabiedrību. Karjeras sākumposma amatiem ir noteicoša loma akadēmiskās karjeras pievilcības veidošanā, talantu atlasē un jauno talantu mobilitātē starp All un citām institūcijām. Tādējādi arī no CR pārvaldības viedokļa ir svarīgi, ka ir izveidota karjeras izaugsmes un karjeras konsultāciju sistēma, kā arī iestādei ir caurskatāmi un pieejami principi par uzņemšanu, pieņemšanu darbā un kvalitātes nodrošināšanu karjeras sākumposmā. All izveidotās doktorantūras skolas papildus izglītības kvalitātes uzlabošanai var sniegt svarīgu platformu starpdisciplinārai sadarbībai un internacionalizācijai, kā arī sadarbībai valsts līmenī.

Internacionalizācija ir ļoti svarīgs nosacījums, kas ir jāņem vērā, veicot plānošanu iestādes līmenī. Iestādēm jo sevišķi ir jāapsver ar internacionalizāciju saistītās priekšrocības un riski, savukārt, ja internacionalizācija tiek izvirzīta par stratēģisku mērķi, ir jāizstrādā praktiski piemērojamas CR pamatnostādnes, ar kurām tiek atbalstīta personāla iekšējā un ārējā mobilitāte.

Kopumā stratēģiskai CR plānošanai Latvijas augstākās izglītības nozarē ir nepieciešams:

1. Valsts atbalsts un dialogs
2. Proaktīvs iestāžu vadības un ieinteresēto pušu dialogs
3. CR pārvaldības stiprināšana
4. Iestādes stratēģijas un CR funkciju saskaņošana
5. CR dimensijas iekļaušana stratēģijas attīstības procesā
6. Kopēja un labi zināma CR politika
7. Karjeras sākumposma nozīmes atzīšana.

Pielikums. Ieteikumu pārskats par akadēmisko karjeru Latvijā

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
A. Pētnieki karjeras sākumposmā: doktora grāda kandidāti un pēcdoktorantūras pētnieki			
<i>Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	A.1. <u>Doktorantu apmācību tiesiskais regulējums sistēmas līmenī paredz atbilstošu līdzsvaru starp regulējumu un elastīgu pieeju.</u> Lai arī regulējums un kvalitātes kritēriji ir jāpiemēro stingri un konsekventi, doktorantu apmācības jautājumā nepieciešama rīcības brīvība, lai pielāgotu individuāli noteiktus virzienus, kā arī telpa, kurā līdz noteiktam līmenim var izpausties atšķirības iestāžu un disciplīnu starpā. <u>Tam nepieciešams, lai valsts līmenī valdītu vienprātība par doktorantūras būtību un standartiem,</u> ko kopīgi pieņēmušas visas augstākās izglītības nozares nozīmīgākās ieinteresētās puses.	<i>Nav sasniegts.</i> Pastāv stingra doktora grādu klasifikācija un doktorantūras programmu akreditācijas regulējums, bet šis regulējums ierobežo All rīcībspēju piemērotu doktora līmeņa studiju izveidē.	<u>Definēt doktorantūras standartus, konsultējoties ar augstākās izglītības nozari.</u> Nodrošināt, ka regulējums ir vērsts uz doktora līmeņa kvalitātes standartiem un definē šos standartus vispārīgā veidā. Definīciju izstrādes procesā konsultēties ar akadēmisko sabiedrību.
<i>Sistēmas līmenis</i>	A.2. <u>All autonomiju doktorantu apmācību jomā pastiprina saistoši iekšējās pārskatatbildības mehānismi un atbilstoši ārējie kvalitātes nodrošināšanas procesi,</u> kas saistīti ar pētniecību un doktora līmeņa studijām. Minētais ietver regulējumu saskaņā ar kuru All ir tiesības piešķirt doktora grādu, kā arī ar to saistītās prasības. Regulējumā jāatspoguļo tas, ka oriģinālie pētījumi	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Iekšējās un ārējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras joprojām ir pašā sākuma posmā, netiek veltīts pietiekami daudz uzmanības piemērotai pētniecības videi kā doktorantu apmācības un doktora grāda piešķiršanas nosacījumam.	<u>Definēt doktora grāda piešķiršanas standartus un kritērijus, kā arī ar tiem saistītos kvalitātes nodrošināšanas mehānismus.</u> Pārskatīt šos kritērijus, lemjot par to, kurām All ir tiesības piešķirt doktora grādu. Sekmēt iekšējās kvalitātes nodrošināšanu ar kapacitātes paaugstināšanas mehānismu palīdzību.

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	ir doktora grāda iegūšanas neatņemama sastāvdaļa un tādējādi iestādēm ir jānodrošina atbilstoša pētniecības vide.		Nodrošināt, ka valsts līmeņa kvalitātes nodrošināšanas process trešajam posmam aptver All iekšējos kvalitātes nodrošināšanas mehānismus.
<i>Sistēmas līmenis</i>	A.3. <u>Doktorantu apmācības ir jāstimulē finansiāli, lai veicinātu efektivitāti un kvalitāti.^a</u>	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim:</i> Valsts sniegtais finansējums augstākajai izglītībai līdz zināmam līmenim finansiāli stimulē doktorantu apmācības. Tomēr valsts piešķirtā stipendija doktorantiem ir ļoti maza, un pieeja pētniecības projektu finansējumam ir zema. Tā rezultātā var būt zemi studiju pabeigšanas rādītāji.	<u>Pārskatīt doktora līmeņa studijām paredzētos finansēšanas mehānismus, lai nodrošinātu studiju pabeigšanu un veicinātu efektivitāti un kvalitāti.</u> Prioritārajās jomās piešķirt doktorantiem pietiekamu finansējumu, lai viņi varētu atļauties būt pilna laika studenti. Palielināt finansējumu pētniecībai, lai nodrošinātu stabilitāti un ilgtermiņa plānošanu.
<i>Sistēmas līmenis</i>	A.4. <u>Valsts finansējums doktorantu apmācībām tiek piešķirts saskaņā ar nacionālajām vajadzībām un nepieciešamajām kompetencēm, vienlaikus nodrošinot doktorantūras studiju daudzveidību.</u>	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim:</i> Valsts finansējums doktora līmeņa studijām līdz noteiktam līmenim ir pamatots ar nacionālajām vajadzībām.	<u>Nospraust nacionālās pētījumu prioritātes plašās (starpdisciplinārās) jomās (tostarp mākslā, humanitārajās un sociālajās zinātnēs), vienlaikus saglabājot daļu finansējuma fundamentālajiem pētījumiem.</u>
<i>Sistēmas līmenis</i>	A.5. <u>Sistēmas līmenī izstrādātās un finansētās pētniecības atbalsta programmas nodrošina to, ka doktora grāda kandidāti, ciktāl tas ir iespējams, ir pienācīgi iesaistīti pētniecības projektos un ir noslēgti attiecīgi līgumi par kopīgu darba vadīšanu.</u>	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim:</i> Sistēmas līmenī izveidotās un finansētās pētniecības programmas piedāvā ļoti zemu finansiālu stimulu, lai varētu nodrošināt doktora grāda kandidātu pienācīgu iesaisti pētniecības projektos. Tā rezultātā ir tādi studenti, kuri strādā pie sava promocijas darba struktūrvienībās, kas nav pētniecībā aktīvas. Šis jautājums tiks risināts jaunajā regulējumā.	<u>Nodrošināt to, ka pētniecība ir doktorantūras studiju pieredzes centrā.</u> Pētniecības finansējumam ir jāsaturs finansiāli stimuli, lai veicinātu doktorantu iesaisti finansētos pētījumos. Iesaiste pētniecībā jāveido par doktorantu apmācību noteicošo kritēriju un nosacījumu. Jāpieprasa, lai All nodrošina kopīgu darba

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
		Lai arī dažos gadījumos studentiem ir pieejams otrs darba vadītājs, to nevar uzskatīt par kopīgu darba vadīšanu, jo tā paredz komandas darbu.	vadīšanu, kā arī regulē sadarbībā ar industriju īstenotas doktorantūras studijas un līgumus par kopīgu darba vadīšanu, slēdzot oficiālas līgumiskas vienošanās.
Doktorantūras nostiprināšana iestādē			
<i>Iestādes līmenis</i>	<p>A.6. <u>Tiek uzraudzīta un atbalstīta doktora grāda kandidātu uzņemšana, izaugsme un vērtēšana.</u></p> <p>Minētais iekļauj publicētus kritērijus un caurskatāmus uzņemšanas procesus, instruktāžu un svarīgas informācijas sniegšanu jaunuzņemtajiem kandidātiem, līgumiskas vienošanās starp doktora grāda kandidātiem un darba vadītājiem, nosakot skaidrus atskaites punktus (tai skaitā jebkādas prasības par publikācijām), kā arī uzticamas novērtēšanas procedūras, kas balstītas uz skaidriem un caurskatāmiem kritērijiem un procesiem, kā arī studentu izaugsmes un studiju pabeigšanas uzraudzību.</p>	<p><i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Lielākā daļa iestāžu joprojām piedāvā doktorantūras studijas, kas balstītas uz mācekļības modeli, kas nozīmē, ka doktorantu uzņemšanu, izaugsmi un vērtēšanu uzrauga un atbalsta individuāls darba vadītājs, kurš praktiski nenes atbildību iestādes fakultātes priekšā. Dažas iestādes šobrīd izstrādā sistemātiskākus procesus, bet to decentralizētais raksturs kavē to ieviešanu.</p>	<p><u>Doktorantu uzņemšanas, izaugsmes un vērtēšanas principiem jābūt noteiktiem iestādes centrālajā līmenī.</u></p> <p>All ir jāizstrādā, jāievieš un jāuzrauga uzņemšanas process visās fakultātēs. Uzņemšanas process nedrīkst būt balstīts uz potenciālo darbu vadītāju individuāliem lēmumiem par uzņemšanu, bet gan šādu lēmumu pieņemšanai ir jāizveido komitejas svarīgākajās struktūrvienībās (departamentos vai fakultātēs).</p> <p>All ir jāizstrādā un jāpublicē visai iestādei saistoši uzņemšanas kritēriji (atstājot zināmu rīcības brīvību, lai tiktu iekļautas fakultātes vai departamenta specifiskās prasības).</p> <p>All ir jāinformē savi studenti par viņu tiesībām un pienākumiem, kā arī noteiktajām prasībām visos doktorantūras studiju posmos.</p> <p>All ir jāizstrādā procedūras, lai uzraudzītu studentu izaugsmi un studiju pabeigšanu, kā arī konsekventu šo procedūru īstenošanu visās fakultātēs.</p>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>iestādes līmenis</i>	A.7. <u>Doktora grāda kandidātu darbu vadīšanu regulē atbilstošas iestādes pamatnostādnes un vadlīnijas</u> (tostarp nosakot attiecīgos darba vadītāju un doktora grāda kandidātu pienākumus un tiesības), tiek nodrošināta darba vadītāju apmācība un nepārtraukta atbalsta sniegšana, kā arī viņu darbības uzraudzība. <u>Tiek atbalstīta kopīga darba vadīšana</u> un tiek nodrošināta darba vadīšanas nepārtrauktība.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Dažās iestādēs ar darba vadīšanu saistītais regulējums ir tādā posmā, kad tiek izstrādātas atbilstošas iestādes pamatnostādnes un vadlīnijas. Dažas iestādes pieprasa, lai tiktu noslēgtas rakstiskas vienošanās starp darba vadītājiem un studentiem. Darba vadītāju apmācība un pastāvīga atbalsta sniegšana, kā arī viņu darbības uzraudzība šobrīd vēl nav ierasta prakse. Kopīga darba vadīšana nav iestāžu īstenota politika, bet gan ārpus kārtas (ad hoc) pasākums, savukārt darba vadīšanas nepārtrauktība tiek nodrošināta tādā ziņā, ka studentiem pašiem jāuzņemas iniciatīva, lai nodrošinātu šādu nepārtrauktu darba vadīšanu.	<u>Nemot vērā to, ka laba darba vadīšana ir doktorantu apmācību kvalitātes galvenais nosacījums, tā ir jāregulē ar noteikumu un procedūru kopumu.</u> All ir jāizveido skaidra procedūra, lai nodrošinātu darba vadīšanas nepārtrauktību, apsverot kopīgu darba vadīšanu kā efektīvu šīs problēmas risinājumu. All ir jāizstrādā procedūra darba vadītāju apmācībām, atbalstam un uzraudzībai. Studentiem jānodrošina pieeja konsultantam, lai varētu apspriest jebkuru ar darba vadīšanu saistītu problēmu.
<i>iestādes līmenis</i>	A.8. <u>All doktorantiem nodrošina motivējošu pētniecības vidi</u> ar pētniecībā aktīva personāla „kritisko masu”; piemērotus mācību resursus un pētniecības rīkus; pietiekamus fiziskos un finanšu resursus; atbalstu, cita starpā arī mobilitātei un dalībai konferencēs, kā arī vispārēju pētniecības sasniegumiem labvēlīgu vidi.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Tikai dažās iestādēs ir pētniecībā aktīva personāla „kritiskā masa” un vispārēja pētniecības sasniegumiem labvēlīga vide. Nepietiekamais nozarei piešķirtais finansējums negatīvi ietekmē mācību resursus un pētniecības rīkus, kas tiek piemēroti iestādes līmenī, kā arī pieejamo finansiālo atbalstu mobilitātei un dalībai konferencēs.	<u>All jānodrošina motivējoša pētniecības vide saviem doktorantiem.</u>
<i>iestādes līmenis</i>	A.9. <u>Ir pieņemtas pamatnostādnes, kas iezīmē mācību kursa un pētniecības (promocijas) darba līdzsvaru.</u> Šīs pamatnostādnes atspoguļo kompetences, kuras ir jāiegūst doktora grāda	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Lielajās iestādēs pamatnostādnes ne vienmēr tiek konsekventi piemērotas visās fakultātēs, kā arī daudzās iestādēs ne vienmēr tiek	<u>Doktorantūras programmu apmācību komponente un prasmju attīstības iespējas ir jāizstrādā tā, lai doktorantus sagatavotu gan akadēmiskajai karjerai, gan karjerai ārpus</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	kandidātam. Mācību kurss ietver pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu, kā arī profesionālās zināšanas, piemēram, pieteikuma sagatavošana finansējuma (granta) saņemšanai, kā arī rakstiska un mutiska komunikācija.	iekļauti mācību kursi par pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu un mācību kursi tādu profesionālo prasmju attīstīšanai kā pieteikuma sagatavošana finansējuma (granta) saņemšanai, kā arī rakstiska un mutiska komunikācija.	<u>akadēmiskās vides.</u> All ir jādefinē kompetences, kuras doktorantiem ir jāiegūst, lai viņi tiktu sagatavoti gan akadēmiskajai karjerai, gan karjerai ārpus akadēmiskās vides. All ir jānosaka konkrēts līdzsvars starp pētniecību un mācību kursu un jāsniedz fakultātēm norādījumi par šā līdzsvara piemērošanu dažādās jomās.
<i>iestādes līmenis</i>	A.10. <u>Iestādes pamatnostādnes un saistītās procedūras eksaminācijas komiteju izveidei nodrošina objektivitāti un godīgumu.</u>	<i>Nav attiecināms</i> , jo tas tiek regulēts valsts līmenī ar sarežģīta un neaurskatāma procesa palīdzību.	<u>Iestādē spēkā esošajām pamatnostādnēm par eksaminācijas komiteju izveidi un ar to saistītajām procedūrām ir jānodrošina objektivitāte un godīgums.</u> Gadījumā, ja tiks mainīts šobrīd valstī spēkā esošais promocijas process, ir jāpieprasa, lai All izstrādā pamatnostādnes par eksaminācijas komiteju izveidi un ar to saistītās procedūras, kas būs spēkā visā iestādē un kas nodrošinās godīgu un objektīvu procesu saskaņā ar labāko starptautisko praksi.
<i>iestādes līmenis</i>	A.11. <u>Iestādes doktorantiem nodrošina virkni akadēmisko kursu (piem., uz studiju priekšmetu balstītas apmācības, apmācības par pētniecības metodoloģiju, mācīšanas kompetenci un zinātnisko godīgumu), kā arī apmācību sociālo (vispārējo) prasmju attīstībai, lai viņus sagatavotu gan akadēmiskajai karjerai, gan karjerai ārpus akadēmiskās vides. Turklāt All nodrošina karjeras</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Lielajās iestādēs pamatnostādnes ne vienmēr tiek konsekventi piemērotas visās fakultātēs. Lielākā daļa iestāžu sagatavo studentus akadēmiskajai karjerai un nepiedāvā apmācības sociālo (vispārējo) prasmju attīstībai. Karjeras atbalsts oficiāli nepastāv, bet dažas iestādes piedāvā asistentūras iespējas apmācību vai	<u>All ir jāsniedz karjeras atbalsts doktorantiem, lai viņi tiktu sagatavoti akadēmiskajam darbam un darbam ārpus akadēmiskās vides, kā arī jānodrošina viņiem pieeja asistentūrai apmācību un pētniecības jomā.</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	<u>atbalstu un, ciktāl tas ir iespējams – asistentūru apmācību vai pētniecības jomā.</u> Karjeras atbalsts sevī ietver palīdzības sniegšanu studentiem vajadzības gadījumā, lai viņi atrastu darbu ārpus akadēmiskās vides (tai skaitā privātajā sektorā).	pētniecības jomā, uz kurām studenti var pieteikties.	
<i>iestādes līmenis</i>	A.12. Tiek veicināta brīva pieeja doktorantu <u>promocijas darbiem.</u> Parastos apstākļos visi doktorantu promocijas darbi ir brīvi pieejami, izņemot gadījumus, kad zināmu iemeslu dēļ ir nepieciešams uzlikt embargo uz noteiktu laika periodu (piemēram, ar autortiesībām saistīti jautājumi, kā arī ētiskas un sensitīvas dabas jautājumi, kas saistīti ar pētījumā iesaistītajiem cilvēkiem).	<i>Sasniegts vismaz vienā no iestādēm, kura īsteno brīvas pieejas politiku, nosakot, ka publikācijas un dati, kas ir valsts vai pašas iestādes finansētu pētniecības projektu rezultāts, [...] [tiek] uzglabāti brīvpieejas repozitorijā, kas nodrošina promocijas darbu pieejamību iestādes tīmekļa vietnē pirms šo darbu prezentēšanas.</i>	<u>Parastos apstākļos jāveicina doktorantu promocijas darbu brīva pieejamība.</u>
<i>iestādes līmenis</i>	A.13. Visiem doktora grāda kandidātiem ir <u>pieejami oficiāli apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismi.</u> Procedūras ir skaidras, objektīvas, drošas, visaptverošas un aktuālas, un ir aprakstītas dokumentā, kas ir viegli pieejams. Tiek nodrošinātas konfidencialitātes un anonimitātes prasības, vienlaikus <u>iesniegtās sūdzības un apelācijas tiek periodiski analizētas,</u> lai nodrošinātu, ka uzreiz tiek risināts vesels problēmu kopums.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Pastāv oficiālas apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas procedūras, tomēr šķiet, ka ne visi studenti ir informēti par šīm iespējām, kā arī kvalitātes mehānismi nav pietiekami izstrādāti.	<u>Visiem doktorantiem ir jābūt pieejamai pietiekamai informācijai par apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismiem, kā arī iestādēm ir jāanalizē iesniegtās sūdzības un apelācijas.</u> All ir jānodrošina, ka studenti ir informēti par oficiālajām apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas procedūrām. All ir periodiski jāanalizē iesniegtās sūdzības un apelācijas, lai identificētu problēmas, kuras mēdz atkārtoties.
<i>iestādes</i>	A.14. Tiek <u>nepārtraukti uzraudzīta un nodrošināta visu ar doktorantūras studijām saistīto aspektu</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Dažas iestādes virzās uz	<u>Ir nepārtraukti jāuzrauga un jānodrošina visu ar</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>līmenis</i>	<u>kvalitāte</u> . Iekšējie kvalitātes nodrošināšanas mehānismi ir pielāgoti doktorantūras studiju specifikai un ietver no doktora grāda kandidātiem un viņu darba vadītājiem saņemto atgriezenisko saiti.	strukturētākām doktorantūras programmām un izstrādā iekšējos kvalitātes nodrošināšanas procesus, bet šīs darbības joprojām ir pašā sākuma posmā.	<u>doktorantūras studijām saistīto aspektu kvalitāte</u> . All ir jāizstrādā tiesiskais regulējums iekšējās kvalitātes mehānismiem, kas būtu spēkā visā iestādē, tomēr paredzētu zināmu rīcības brīvību fakultātēm regulējuma īstenošanā. Šajā tiesiskajā regulējumā ir jāietver no studentiem un darba vadītājiem saņemtā atgriezeniskā saite. Tiesiskais regulējums ir regulāri jāizvērtē, lai nodrošinātu tā piemērotību un atbilstību esošajai situācijai.
<i>iestādes līmenis</i>	A.15. <u>Doktorantūras skolas ir sevišķi efektīvs doktorantu apmācības institucionalizācijas un kvalitātes veicināšanas veids</u> . All, kas izveido doktorantūras skolas, ir jāapsver to skaits un izvietojumu iestādes iekšienē, lai maksimāli izmantotu priekšrocības, kas saistītas ar kritiskās masas palielināšanu un starpdisciplināru pieeju.	<i>Daļēji sasniegts vienā iestādē, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Dažām iestādēm ir visaptverošas struktūras, kuras tiek dēvētas par „doktorantūras skolām”, bet kas lielākoties var tikt uzskatītas par kolokvijiem. Ir tikai viena iestāde, kas doktorantūras skolai ir noteikusi administratīva rakstura pienākumus, kas tostarp ietver kvalitātes nodrošināšanu. Citos gadījumos doktorantūras skolas tiek uztvertas par vietu, kur tiek piedāvātas konferences un semināri.	<u>Doktorantūras skolām ir jānodrošina doktorantu apmācību institucionalizācija un jāveicina to kvalitāte</u> . All ir jāizveido doktorantūras skolas, lai sasniegtu trīs svarīgākos mērķus: kvalitātes paaugstināšanu, nodrošinot standartizētus procesus starp iestādēm; studentu nodrošināšanu ar intelektuālu kopienu; sadarbības un apmaiņas veicināšanu. All ir jānosaka doktorantūras skolu optimālais skaits, ņemot vērā iestādes apmēru, kā arī vajadzību pēc starpdisciplināritātes veicināšanas.
<i>iestādes līmenis</i>	A.16. <u>Doktora grāda piešķirējiestādes</u> ir noteikušas skaidru misiju savām doktorantūras skolām (veltot pietiekami daudz uzmanības atšķirībai starp disciplīnām), kā arī tām ir	<i>Daļēji sasniegts vienā iestādē, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Vienai no iestādēm ir doktorantūras skola, kas kalpo kā sākuma punkts strukturētai pieejai doktorantu apmācību	<u>Ir skaidri jādefinē doktorantūras skolu misija un pārvaldība</u> . All ir skaidri, tomēr ar zināmu elastīgumu, jādefinē savu doktorantūras skolu misija un

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	<u>visaptverošas un skaidras pamatnostādnes par doktorantu apmācību pārvaldību un organizēšanu</u> , un šīs pamatnostādnes ir publicētas un viegli pieejamas.	pārvaldības un organizēšanas jautājumam, bet citām iestādēm nav doktorantūras skolu (šā jēdziena tradicionālajā izpratnē) (skat. A.15.).	funkcijas. All ir jānosaka doktorantūras skolu pārvaldība, tostarp atskaišu sniegšanas mehānismi augstākām iestādes struktūrvienībām. Informācijai par doktorantūras skolu misiju, funkcijām un pārvaldību ir jābūt viegli pieejamai visām ieinteresētajām pusēm.
<i>Doktorantūras studiju vadīšana kopā ar partneriem</i>			
<i>Iestādes līmenis</i>	A.17. <u>Partnerības ar nacionālajām un starptautiskajām All, pētniecības institūcijām un privāto sektoru (tostarp industrijas pārstāvjiem) var uzlabot doktorantu apmācību kvalitāti. Lai vadītu ar to saistītos riskus, partnerībai jāietver stratēģiska pieeja, atbilstoši pārvaldības pasākumi, piemērotas pamatnostādnes un procedūras, kā arī līgums par kopīgu darba vadīšanu.</u>	<i>Daļēji sasniegts</i> līdz tādām līmenim, ka dažas iestādes ir izveidojušas svarīgas partnerības ar partneriem no industrijas un citām jomām, tomēr izveidotās partnerības ne visos gadījumos ietver arī nepieciešamos pārvaldības pasākumus, pamatnostādnes un procedūras. Oficiāla lietišķas ievirzes doktorantūra šobrīd nepastāv.	<u>Partnerības doktorantūras jomā ir jāregulē ar vispārīgām pamatnostādņēm un ar speciāliem individuāliem līgumiem katram studentam.</u> All ir jāizveido partnerības stratēģijas doktora līmeņa studiju jomā, tostarp lūdzot fakultātēm izvirzīt stratēģiskos partnerus no industrijas, kā arī citas All, ar kurām veidot partnerību. All ir jāizstrādā sadarbībā ar industriju īstenotu doktorantūras studiju un līgumu par kopīgu darba vadīšanu vadlīnijas, kā arī jāsniedz palīdzība fakultātēm, sagatavojot līgumiskas vienošanās ar ārējiem partneriem. Šīs partnerības ir jāuzrauga iestādes augsta līmeņa struktūrvienībai.
<i>Iestādes līmenis</i>	A.18. <u>Ieinteresēto pušu iesaiste doktorantūras studiju neregulēšanā un novērtēšanā ir būtiska cita starpā arī tādēļ, ka lielākā daļa doktora grāda</u>	<i>Nav sasniegts</i> , jo nav šādas strukturētas un sistemātiskas iesaistes, piemēram, doktorantūras studiju vadīšanā.	<u>Ir jāveicina ieinteresēto pušu iesaiste doktorantūras skolu pārvaldībā, lai sekmētu doktora grāda ieguvēju sagatavošanu karjerai</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	ieguvēju strādā ārpus akadēmiskās vides.		<u>ārpus akadēmiskās vides.</u> All doktorantūras skolām/fakultātēm jāpieprasa, lai tās iesaista attiecīgas ārējās ieinteresētās puses viņu doktorantūras programmu novērtēšanā.
Pēcdoktorantūra			
<i>Iestādes līmenis</i>	A.19. <u>Pēcdoktorantūras tiesiskais regulējums noteikts atbilstošās pamatnostādņēs un vadlīnijās,</u> kur cita starpā noteiktas darbā pieņemšanas procedūras un mērķi iecelšanai amatā. Pēcdoktoranta amats tiek uzskatīts par vienu no akadēmiskās karjeras pakāpieniem un iestāde uzņemas atbildību par CR jautājumiem, kas ar to saistīti.	<i>Nav sasniegts.</i> Pēcdoktorantu statuss ir drīzāk neskaidrs (par pēcdoktorantu tiek uzskatīta jebkura persona, kas ir ieguvusi doktora grādu ne vēlāk kā pēdējo piecu gadu laikā); ar šo amatu saistītie pienākumi nav precīzi formulēti, nav skaidri definēti un par tiem nav skaidras izpratnes.	<u>Pēcdoktorantūras tiesiskais regulējums jānosaka atbilstošās pamatnostādņēs un vadlīnijās.</u> All ir skaidri jādefinē pēcdoktorantūras pētnieku tiesības un pienākumi un viņi jāuztver kā daļa no personāla.
<i>Iestādes līmenis</i>	A.20. <u>Pēcdoktorantiem ir pieeja karjeras atbalstam,</u> lai viņiem palīdzētu sasniegt karjeras mērķus gan akadēmiskajā vidē, gan ārpus tās.	<i>Nav sasniegts.</i> Nav pieejams oficiāls atbalsts tieši pēcdoktorantiem (izņemot atbalstu, kas ir pieejams visam akadēmiskajam personālam).	<u>Pēcdoktorantiem jānodrošina pieeja karjeras konsultācijām.</u> All ir jānodrošina pēcdoktorantūras pētniekiem karjeras konsultācijas, lai viņus sagatavotu karjerai akadēmiskajā vidē vai ārpus tās.
B. Akadēmiskā personāla atlase un paaugstināšana			
<i>Akadēmiskā personāla loma un statuss</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.1. <u>Sistēmas līmeņa regulējums galvenokārt tiek piemērots, lai nodrošinātu akadēmisko brīvību un akadēmisko kvalitāti, kā arī nodrošinātu caurskatāmību,</u> tostarp saistībā ar starptautisko mobilitāti un mobilitāti valsts ietvaros.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Šobrīd spēkā esošais sistēmas līmeņa regulējums rada vairākas problēmas, kas saistītas ar akadēmisko karjeru un karjeru vadību iestādes līmenī. Pirmkārt, tas kavē pētniecības un apmācības integrāciju. Otrkārt, tas neļauj	<u>Ierosināt politikas dialogu par akadēmiskās karjeras divvirzienu sistēmas reformu ar mērķi izbeigt dihotomiju starp akadēmiskajiem un pētniecības amatiem.</u> Ierosināt konsultācijas sistēmas līmenī par to, kā

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	Akadēmiskā personāla lomas, statusa un uzdevumu noteikšana galvenokārt ir iestādes kompetencē. Sistēmas līmeņa politika atbalsta veselīgu konkurenci starp indivīdiem un izvairās no tādu prakšu piemērošanas, kuru rezultātā tiek atstumtas konkrētas personāla kategorijas.	izveidot pievilcīgas un prognozējamās karjeras sistēmu (t.i., akadēmiskā mācībspēka virzīšana no viena karjeras soļa uz nākamo, kā arī pastāvīgi darba līgumi, lai nodrošinātu akadēmisko brīvību). Treškārt, tie apgrūtina stratēģisku darbā pieņemšanas procesu. Tomēr saskaņā ar veikto apmeklējumu laikā gūto informāciju šobrīd spēkā esošais valsts regulējums veicina caurskatāmību.	stiprināt apmācības un pētniecības integrēšanu.
<i>Iestādes līmenis</i>	B.2. <u>Iestādēs ir rūpīgi izvērtēts akadēmiskā personāla statuss un loma</u> , un šajā izvērtējumā ir ņemti vērā akadēmiskā darba finansējuma avoti, sistēmas līmeņa politika un tiesiskais regulējums, starptautiskās tendences akadēmiskā darba un karjeras jomā, kā arī akadēmiskā darba tradīcijas un vērtības. Iestādes līmeņa vadītāji ir labi informēti par personāla līgumsaistībām (līguma termiņu un veidu) un personāla finansēšanu.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Akadēmiskā personāla loma un statuss tiek pielāgots galvenokārt ārēju faktoru un finansējuma kontekstā. Vadība lielākoties nereaģē uz nepietiekamo finansējumu, izmaiņām studentu skaitā un dažreiz – arī piemērotu kandidātu trūkumu. Individuālie par akadēmisko darbu noslēgtie līgumi ir sarežģīti un to vadība akadēmiskā darba kontekstā ir apgrūtināta.	<u>Paaugstināt līgumisko vienošanos paredzamību un stabilitāti, kā arī virzīties pretī ilgtermiņa CR plānošanai.</u> Pārveidot par stundu darbu vai nepilnu darba laiku noslēgtās vienošanās, kā arī atsevišķu vienošanos kopumu par pilna laika darba līgumiem, paredzot laika resursa sadali. Pieņemt darbā akadēmiskos mācībspēkus, kuri ir spējīgi pildīt pētniecības, apmācību un administratīva rakstura uzdevumus.
<i>Iestādes līmenis</i>	B.3. <u>Iestādes politika ir vērsta uz vienlīdzīgu attieksmi pret personālu gan projektu, gan budžeta finansējuma zinā, kā arī atzīst to, ka gan apmācības, gan pētniecības un administratīvajiem uzdevumiem ir vienlīdz svarīga loma.</u>	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim dažās iestādēs un nav sasniegts citās iestādēs.</i> Iestādes politika tiek uzskatīta par objektīvu un vienlīdzīgu, ņemot vērā esošo situāciju (jo sevišķi finansiāla rakstura ierobežojumus). Tomēr pētniecības amatu un akadēmisko amatu nodalīšana	<u>Pakāpeniski attīstīt saderīgus darba apstākļus un resursus gan personālam, kas tiek finansēts no budžeta (personāls, kas veic apmācību uzdevumus), gan personālam, kas tiek finansēts no ārējiem avotiem (personāls, kas veic pētniecības uzdevumus).</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
		apgrūtina uzdevumu integrēšanu. Naudas ziņā darba, kas tiek veikts ārēji finansētos pētniecības projektos un akadēmiskā darba, kas tiek finansēts no budžeta, novērtējums ir ļoti nevienlīdzīgs.	Saglabāt motivāciju piesaistīt ārēju finansējumu. Nodrošināt to, ka katram akadēmiskās karjeras posmam ir savi sākuma (un beigu) punkti.
<i>Vispārējās karjeras tendences</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.4. Valsts līmenī pastāv sistemātiska pieeja karjeras posmiem, kas ļauj vietējam un ārvalstu akadēmiskajam personālam, ministrijām un citām ieinteresētajām pusēm salīdzināt amatus valstu un iestāžu starpā. Šis regulējums ir pietiekami elastīgs, lai ļautu iestādēm iesaistīties stratēģiskā CR pārvaldībā. <u>Sistēmas līmeņa politika garantē mobilitāti starp akadēmisko vidi un industriju, kā arī starp iestādēm, un vairo karjeras pievilcību. Tā arī nodrošina stabilu tiesisko regulējumu tādām karjeras struktūrām kā pievilcīgas un prognozējamās karjeras modelis vai citām sistemātiskām pieejām karjeras izaugsmei, kā arī skaidri nosaka akadēmisko karjeru sākuma un beigu punktu.</u>	<i>Nav sasniegts.</i> Sistēmas līmeņa pieeja nodrošina akadēmisko un pētniecības amatu, kā arī darbā pieņemšanas un atlases procedūru tiesisko regulējumu, kas ir labi zināms un vispārēji pieņemts. (Kvalifikācijas) prasības dažādu amatu ieņemšanai ir vispārīgi zināmas. Tomēr sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums kavē iestādes ieviest pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeli vai citas karjeras izaugsmes prakses, kā arī nav skaidra akadēmiskās karjeras beigu punkta, jo nav noteikts obligāts pensionēšanās vecums.	<u>Izveidot tādu akadēmiskās karjeras nacionālo tiesisko regulējumu, kas būtu saskanā ar starptautisko tiesisko regulējumu un kas sniegtu atbalstu mobilitātei starp dažādām nozarēm (industrija, valsts pārvalde utt.) Latvijas sabiedrībā.</u> Piesaistīt valsts tiesisko regulējumu starptautiskajam tiesiskajam regulējumam, kuru saskaņojušas starptautiskās finansējuma aģentūras un fondi, kuri finansē starptautisko mobilitāti un perspektīvos pētījumus. Izstrādāt tiesisko regulējumu karjerai, kas būtu novērtēts un piemērojams citām sabiedrības nozarēm.
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.5. <u>Sistēmas līmeņa politika All var sniegt resursus stratēģisku karjeras iniciatīvu izveidei, piemēram, saistībā ar jaunajiem akadēmiskajiem mācībspēkiem.</u>	<i>Sasniegts.</i> Centrālā līmeņa iestāde piešķir speciālos resursus doktorantu un pēcdoktorantu amatu atbalstam, savukārt otrā līmeņa finansējums ļauj izveidot prēmēšanas sistēmas un citus pasākumus personāla finansiālai stimulēšanai. Tomēr šobrīd spēkā esošā finansēšanas sistēma nepiedāvā ietvaru pastāvīgākas uz sniegumu	<u>Turpināt pilnveidot sistēmas līmeņa stimulus, lai nodrošinātu stratēģisku pieeju CR attīstības jautājumam.</u> Turpināt pilnveidot sistēmas līmeņa politiku un stimulu struktūras, kas atbalsta All centienus personāla attīstībā.

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
		balstītas algas sistēmas izveidei iestādes līmenī.	
<i>Iestādes līmenis</i>	B.6. <u>Iestādes līmeņa karjeras tendences ir sasniedzamas lielākajai personāla daļai. Tās ir atbilstošas valsts līmenī noteiktajai sistemātiskajai pieejai karjeras posmiem, kā arī tās ir starptautiski salīdzināmas.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Karjeras tendences ir atkarīgas no brīvajām amata vietām, kas savukārt ir atkarīgas no akadēmisko mācībspēku aiziešanas pensijā (vai pensionēšanās iespējas neizmantošanas), kā arī no valsts regulējuma un rekomendācijām par profesoru un doktora grāda ieguvēju skaitu. Lai arī no starptautiskā skatupunkta amati ir salīdzināmi, tomēr nav strukturētu un saskaņotu karjeras tendenču.	<u>Nodrošināt individuālo karjeras virzienu paredzamību un savietojamību ar oficiālajām karjeras struktūrām.</u> Attīstīt karjeras posmus un paaugstināšanas tendences caurskatāmības un prognozējamības virzienā, proti, nodrošinot, ka indivīdi ir informēti par viņu departamentu personāla attīstības plāniem (pensionēšanos, vakanto amata vietu izsludināšanu un slēgšanu). Piesaistīt iestādes karjeras modeli valstī spēkā esošajam karjeras tiesiskajam regulējumam, lai nodrošinātu akadēmiskā darba tirgus funkcionalitāti.
<i>Iestādes līmenis</i>	B.7. <u>Iestādes līmeņa politika nodrošina karjeras tendenču un paaugstinājuma kritēriju caurskatāmību un skaidrību, kā arī saglabā atbilstošu līdzsvaru starp izcilību pētniecības, apmācību un administratīvajā jomā.</u> All amata kandidāti un darbinieki ir informēti par kritērijiem paaugstināšanai amatā un karjeras izaugsmes iespējām. Iestādes saviem darbiniekiem un amata kandidātiem sniedz skaidru informāciju par kvalifikāciju, kas nepieciešama attiecīgo amatu ieņemšanai.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Iestādes politika ir cieši saistīta ar valsts politiku un tādējādi ir vispārēji zināma un tiek uzskatīta par skaidru un caurskatāmu. Tomēr koleģiāla ievēlēšana kā darbinieku atlases metode var politizēt atlases procesus un radīt iespējamu interešu konfliktu.	<u>Saglabāt iestādes paaugstināšanas (amatā) kritēriju caurskatāmību.</u> Saglabāt un stiprināt kritēriju caurskatāmību un akadēmisko vērtību novērtēšanu.
<i>Iestādes</i>	B.8. <u>Iestādes politika savstarpēji savieno galvenos akadēmiskās karjeras tendenču aspektus</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Ņemot vērā tostarp to, ka par	<u>Nodrošināt iestādes stratēģijas un karjeras</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>līmenis</i>	(pieņemšana darbā, paaugstināšana amatā, atalgojums), <u>lai nodrošinātu atbalstu iestādes un struktūrvienības līmeņa stratēģiju ieviešanai.</u>	akadēmisko darbu noslēgtie līgumi nesniedz pietiekamu aizsardzības līmeni, kā arī ievērojot akadēmiskās nodarbinātības nestabilitāti (un atalgojuma nestabilitāti) un apstākli, ka nav noteikts pensionēšanās vecums, karjeras pārvaldība dažās iestādēs ir praktiski atdalīta no iestādes stratēģijas, kamēr citas iestādes tomēr mēģina saskaņot karjeras izaugsmi ar iestādes stratēģiju.	<u>regulējuma saskaņotību un darīt to zināmu.</u> Izstrādāt ar iestādes stratēģiju saskaņotas akadēmiskā personāla darbā pieņemšanas un stimulēšanas struktūras (paaugstināšana un atalgojums). Nodrošināt, ka iestādē ir pietiekams skaits akadēmiskā pamatpersonāla/stratēģiskā personāla, kuri ir nodarbināti uz pilna laika darba līgumu pamata un kuru darba laika resursa sadale var tikt pārvaldīta bez papildu vienošanos slēgšanas. Atjaunojot stratēģiju, nepārprotami ņemt vērā ar CR jautājumiem saistītās problēmas.
<i>iestādes līmenis</i>	B.9. <u>Tiek apkopoti un analizēti dati par visām personāla kategorijām</u> (tai skaitā akadēmisko personālu, kas strādā nepilnu darba laiku/uz vienošanās par stundu darbu pamata), lai veicinātu efektīvu cilvēkresursu attīstību un stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Dati tiek apkopoti, bet reti tiek arī analizēti. Detalizētāka dažādu individuālo līgumu analīze varētu veicināt akadēmiskā personāla atalgojuma un karjeru lielāku caurskatāmību, kā arī sekmēt to, ka iestādes var plānot ar personālu saistītās izmaksas ilgākā laika periodā.	<u>Nodrošināt, ka iestādes vadība un vidējā līmeņa vadība ir informētas par sava personāla līgumsaistībām.</u> Nodrošināt, ka departamentu vadītāji un dekāni (vidējā līmeņa vadītāji akadēmiskajā vidē) ir informēti par sava akadēmiskā personāla līgumsaistībām un līdzvērtīgu pilna laika darbinieku reālo nestabilo situāciju.
<i>iestādes līmenis</i>	B.10. <u>Organizatoriskās struktūras un ar CR saistītie pakalpojumi sniedz atbalstu karjeras tendencēm iestādes iekšienē.</u> CR politika ir svarīga stratēģiju izveidei un ieviešanai. Akadēmisko karjeru kontekstā iestādes:	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Tāpat kā daudzās citās valstīs, ar CR saistītie pakalpojumi daudzās Latvijas iestādēs ir pašā sākuma stadijā. Personāla vadība lielākoties ir neaktīva un risina aktuālos darba līgumu/darba slodzes jautājumus.	<u>Sagatavot vidēja termiņa plānu CR pakalpojumu attīstībai.</u> Izstrādāt vidēja termiņa stratēģiju/plānu CR pakalpojumu attīstībai, nosakot uzdevumus un kompetenci. Izstrādājot stratēģiju/plānu, jāņem

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	<ul style="list-style-type: none"> • skaidri definē ar CR saistītos pienākumus un atbildību; • nodrošina, ka ar CR saistīto uzdevumu izpildei tiek piešķirti pietiekami resursi; • sniedz atbalstu CR vadītāja stratēģiskajai lomai; • attīsta CR speciālistu kompetences; • nodrošina CR politikas un iniciatīvu kvalitāti; • nosaka rādītājus CR panākumu izmēģināšanai. 		vērā: <ul style="list-style-type: none"> - Resursi - CR stratēģiskā loma - Centralizācija/decentralizācija - Īstenošanas monitorings
<i>Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.11. Pieņemšanai darbā ir būtiska loma iestāžu profilu stratēģiskajā attīstībā. Tādējādi valsts tiesiskajam regulējumam, kas nosaka darbā pieņemšanas prakšu virzību, jāparedz brīva telpa institucionālajai attīstībai un diferenciacijai. <u>Valsts līmeņa politika pirmkārt garantē vienlīdzīgas iespējas, cita starpā arī dažādu tautību, dzimumu un minoritāšu pārstāvjiem.</u>	<i>Galvenokārt sasniegts.</i> Valsts normatīvajos aktos noteikts tiesiskais regulējums un prasības saistībā ar vienlīdzīgu attieksmi. Tomēr saskaņā ar normatīvajiem aktiem atlases procedūrā liela loma piešķirta ievēlēšanas procedūrai. Ievēlēšanas procedūra parasti tiek uzskatīta par objektīvu, tomēr pastāv interešu konflikta un dažādu iepriekš neprognozējamu problēmsituāciju iespējamība.	<u>Turpināt attīstīt tiesisko regulējumu, lai nodrošinātu, ka tiek ievērotas prasības par vienlīdzīgu attieksmi.</u>
<i>Iestādes līmenis</i>	B.12. Galvenais veids, kā nodrošināt darbā pieņemšanas kvalitāti, ir nodrošināt <u>procesu caurskatāmību un skaidrību</u> . Tas ietver amatu aprakstu, atlases procedūru un kritēriju	<i>Daļēji sasniegts.</i> Šobrīd spēkā esošā sistēma tiek uzskatīta par caurskatāmu un skaidru, un valsts tiesiskais regulējums par nepieciešamo kvalifikāciju, kā arī šā regulējuma piemērošana	<u>Stiprināt darbā pieņemšanas procesa efektivitāti, caurskatāmību un godīgumu.</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	caurskatāmību un skaidrību; skaidru vadlīniju (un apmācību) sniegšanu un lēmumu pieņemšanas procesā iesaistīto personu lomas skaidru definēšanu; skaidru akadēmiskās karjeras sākuma punktu definēšanu, kā arī skaidru politiku vienlīdzīgas attieksmes/pozitīvas diskriminācijas jautājumos. Pretendenti tiek informēti par šādu praksi.	iestāžu līmenī ir labi zināma. Tomēr ievēlēšanas procedūra rada daudzus jautājumus, tādējādi galīgā lēmuma pieņemšana var būt neparedzama.	Izvērtēt jautājumu par to, vai atstāt ievēlēšanas procedūru kā vienīgo atlases mehānismu. Stiprināt iestādes vadības lomu darbā pieņemšanas procesā. Saglabāt caurskatāmību un koleģialitāti, ciktāl tas vien iespējams.
<i>Iestādes līmenis</i>	B.13. <u>Iestādes rūpīgi līdzsvaro atlases kritērijus iestādes misijas kontekstā</u> , atzīstot akadēmisko izcilību (apmācību un pētniecības profesionāla novērtēšana), lojalitāti pret organizāciju un piemērotību (organizācijai). Iestādes nodrošina, ka akadēmiskajām struktūrvienībām ir nepieciešamā kapacitāte, lai īstenotu savu darbinieku atlasī elastīgā, objektīvā un caurskatāmā veidā, nodrošinot atbilstību prasībām, kas saistītas ar ārējā finansējuma piesaisti, kā arī atbalstot vispārīgo CR politikas mērķu sasniegšanu.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Iestādēm ir atļauts pielāgot kvalifikācijas kritērijus, un dažas iestādes šādu pielāgošanu veic stratēģiski. Tomēr profesoru un asociēto profesoru pieņemšana darbā tiek veikta no profesionālās (nevis organizācijas) perspektīvas, tādējādi šāds darbā pieņemšanas process var neatbilst iestādes misijai.	<u>Akadēmiskā personāla atlases kritērijus darīt zināmus gan darbiniekiem, gan kandidātiem.</u> Pārskatīt visus kvalifikācijas kritērijus iestādes stratēģijas kontekstā. Nodrošināt, ka kvalifikācijas kritēriju pamatojums ir pieejams darbiniekiem un kandidātiem.
<i>Iestādes līmenis</i>	B.14. <u>Amatu vakances tiek izsludinātas pietiekami plašā mērogā</u> (tostarp, ja nepieciešams – starptautiskā līmenī). <u>Iestādes izmanto rīkus, kas atvieglo kandidātu sistemātisku meklēšanu un vajadzības gadījumā – arī tiešo meklēšanu jeb „galvu medības”.</u> <u>Atlases process ir efektīvs,</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Latvijas augstākās izglītības sistēma ir maza un noslēgta. Tādēļ gadījumos, kad tiek meklēts kandidāts no Latvijas, iespējams, pietiek tikai ar sludinājumu. Tomēr daudzos gadījumos atlases procedūra sākotnējos karjeras posmos patiesībā ir balstīta uz iepriekš	<u>Racionalizēt atlases procedūras.</u> Identificēt nacionālās un starptautiskās darbā pieņemšanas platformas. Izveidot ekonomiskāku atlases procesu, izslēdzot nevajadzīgos posmus un uzdevumus.

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	caurskatāms un nav pārāk laikietilpīgs. Prasība par procesa caurskatāmību ir attiecināma arī uz kandidātu, kurš tiek informēts par procesa galvenajiem atskaites punktiem. <u>Rīkiem, kuri tiek izmantoti kandidātu prasmju novērtēšanai, ir jābūt skaidri noteiktiem</u> (piemēram, lekcijas, studentu veiktais novērtējums un novērtēšanas centri).	nodibinātām darba vadītāja – studenta attiecībām. Atlases process ir laikietilpīgs un tajā ir iesaistītas daudzas personas, kuras bieži vien tāpat ir pārmērīgi iesaistītas komiteju darbā.	
<i>Iestādes līmenis</i>	B.15. <u>Atlases procesi iet „roku rokā” ar skaidru lomu sadalījumu</u> (piemēram, akadēmiskā personāla atlases komitejas, iespējams, ieinteresētās puses no industrijas, citu fakultāšu akadēmiskais personāls, kā arī iestādes vadības pārstāvis).	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lomas ir skaidri noteiktas, tomēr ievēlēšana ir profesionāls (koleģiāls) process, kurā netiek iesaistītas citas ieinteresētās puses.	<u>Vienlaikus stiprināt gan CR pakalpojumu, gan iestādes vadības stratēģisko lomu un apsvērt ieinteresēto pušu iesaisti darbā pieņemšanas procesā.</u> Nodrošināt, ka (CR) pakalpojumu izmantošana atlases procesā ir pienācīgi izstrādāta. Apsvērt ārējo ieinteresēto pušu iesaistīšanu darbā pieņemšanas procesā, ciktāl tas ir atbilstoši.
<i>Iestādes līmenis</i>	B.16. <u>Ir izveidota līdzsvara un atsvara sistēma,</u> kura cita starpā nodrošina kandidātu stratēģisko piemērotību amatam, kā arī līdzsvaru starp profesionālo un organizatorisko darbā pieņemšanas procesu.	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Ievēlēšanu zemākos akadēmiskajos amatos veic fakultātes padome, kura var ņemt vērā organizatoriskos aspektus. Tomēr galīgais lēmums tiek pieņemts balsojot. Asociēto profesoru un profesoru ievēlēšanas process ir pilnībā profesionāls (koleģiāls) process (kas var tikt īstenots citā iestādē, nevis iestādē, kas šīs personas pieņem	<u>Izveidot līdzsvara un atsvara sistēmu galvenajās struktūrvienībās.</u> Pārskatīt iestādes vadības, akadēmiskās sabiedrības un administrācijas lomu darbā pieņemšanas procesos, ņemot vērā atšķirības starp dažādiem darbā pieņemšanas veidiem

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
		darbā).	mērķu un procedūru ziņā.
<i>Karjeras izaugsme un paaugstināšana amatā</i>			
<i>lestādes līmenis</i>	B.17. Paaugstināšana amatā ir svarīgs instruments akadēmiskā darba virzībai. <u>Iestādēm ir skaidra, caurskatāma un labi dokumentēta paaugstināšanas sistēma, kas ir saskaņota ar iestādes misiju un profilu, kā arī skaidri noteikts lomu un atbildības sadalījums paaugstināšanas procesos.</u>	<i>Nav sasniegts.</i> Paaugstināšanas amatā notiek, pamatojoties uz pieejamajām vakancēm. Nav izveidota paaugstināšanas sistēma indivīdiem nolūkā veicināt viņu karjeras izaugsmi (paaugstināšanu amatā).	<u>Izveidot prognozējamu, caurskatāmu un skaidru paaugstināšanas modeli, kas var potenciāli iekļaut arī pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeļa pilotprojektu.</u> Izveidot prognozējamās karjeras modeli, ciktāl tas ir iespējams saskaņā ar veiktajām reformām valsts tiesiskajā regulējumā. Nodrošināt, ka par karjeras modeļiem tiek informēti darbinieki, kā arī tie ir saskaņā ar reālo iestādes resursu vidi un individuālo karjeru virzieniem.
<i>lestādes līmenis</i>	B.18. Paaugstināšanas sistēmā ņemti vērā dažādie akadēmiskā darba aspekti (pētniecība, apmācība, administrēšana, pakalpojumi). <u>Nopelni, kas attiecināmi uz dažāda veida akadēmiskajiem uzdevumiem, ir noteikti caurskatāmā un saprotamā veidā.</u> Lai nodrošinātu paaugstināšanas sistēmas objektivitāti un efektivitāti, <u>personālam tiek atkārtoti sniegta informācija par paaugstināšanas iespējām/noteikumiem.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī nepastāv skaidra paaugstināšanas sistēma, ievēlēšanas procesa laikā tiek ņemti vērā akadēmiskā darba trīs aspekti. Tomēr dažos gadījumos tie nav saskaņā ar amata uzdevumiem (piem., uz pētniecību liktais uzsvars arī akadēmiskajiem amatiem).	<u>Nepārtraukti pilnveidot paaugstināšanas modeļus ar līdzsvarotu, elastīgu un caurskatāmu paaugstināšanas kritēriju palīdzību.</u> Saglabāt atlases kritēriju un atlases procesa caurskatāmību. Turpināt attīstīt amatu aprakstus, lai tie atspoguļotu reālu (apmācību) darba slodzi.

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>Iestādes līmenis</i>	B.19. <u>Karjeras attīstība un karjeras izaugsme ir daļa no iestādes plānošanas un stratēģiskās vadības un tā tiek atbalstīta ar moderniem CR instrumentiem</u> (piemēram, mērķa līgumiem un prasmju attīstības rīkiem). Šajā ziņā All atbalsta akadēmisko personālu tādu kompetenču novērtēšanā un attīstībā, kas ir nepieciešamas, lai veiktu augstas kvalitātes zinātnisko darbu un gūtu panākumus karjerā savas zinātniskās kopienas, kā arī augstākās izglītības nozares institūciju mērogā un pat vēl plašākā mērogā.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Karjeras izaugsme neparedzamo darba apstākļu un vakanču sistēmas dēļ ir sarežģīta. Ir centieni atbalstīt talantīgu indivīdu karjeras izaugsmi. Tomēr karjeru vadībai nav sistemātiska rakstura.	<u>Izveidot sistemātisku pieeju, kas ļautu sekot karjeru izaugsmei un virzītu šo izaugsmi.</u> Iestādes CR politikā skaidri apsvērt karjeras izaugsmi. Izstrādāt sistemātiska monitoringa mehānismu, lai sekotu personāla vajadzībām un nepilnībām, kā arī personāla mērķiem un vēlmēm.
Starptautiskā mobilitāte akadēmiskajā karjerā			
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.20. Starptautiskā mobilitāte ir ļoti svarīga, jo īpaši mazām augstākās izglītības sistēmām. <u>Valsts līmeņa politika atbalsta iekšējo un ārējo mobilitāti.</u> Ienākošo mobilitāti var reklamēt un sekmēt valsts līmenī. Saistībā ar izejošo mobilitāti papildus grantu piešķiršanai tiek ņemts vērā tas, vai tiks atgūts akadēmiskajā personālā un līdzekļos veiktais ieguldījums. <u>Sistēmas līmeņa pamatnostādnes nodrošina regulējumu, kas sekmē ārvalstu akadēmiskā personāla nolīgšanu,</u> kā arī starptautiskajam personālam nodrošina informācijas pieejamību angļu valodā (vai, iespējams, citā lielā Eiropas valodā). Citi būtiski aspekti ir atbalsts mobilitātei, duālās karjeras pakalpojumi, angļu valodā runājošu kontaktpunktu nodrošināšana administrācijā,	<i>Nav sasniegts.</i> Latvijas augstākās izglītības sistēma ir maza un noslēgta. Ar valodu saistītie ierobežojumi, kuri izriet no normatīvajiem aktiem, kā arī, iespējams, citi faktori rada šķēršļus akadēmiskā darbaspēka internacionalizācijai. Nav sistemātiskas politikas mobilitātes veicināšanai.	<u>Pārskatīt un grozīt normatīvos aktus, kas kavē mobilitāti.</u> Izveidot finansēšanas shēmas iekšējās un ārējās mobilitātes veicināšanai. Atbalstīt/iedrošināt iestādes piemērot tādas finansēšanas shēmas, no kurām var tikt segtas ar mobilitāti saistītās izmaksas. Stiprināt angļu valodas lomu akadēmiskā darba tirgū (gan normatīvo aktu un noteikumu ziņā, gan iestādes praksi un uzdevumu ziņā).

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	atbalsta sniegšana sociālās drošības jautājumos un citi mobilitātes atbalsta aspekti.		
<i>Iestādes līmenis</i>	B.21. Internacionalizācija ir viens no veidiem, kā uzlabot akadēmiskā darba kvalitāti. Tomēr šāda ietekme nav jāuzskata par pašsaprotamu. Ir svarīgi tas, ka <u>iestādes ir nospraudušas ar internacionalizāciju saistītos mērķus, ir saplānojušas un noorganizējušas karjeras izaugsmi, uzdevumus un vispārējo darba vidi</u> (tai skaitā ģimenes dzīvi) <u>tādā veidā, lai ārvalstnieks bez valsts valodas zināšanās varētu sekmīgi pildīt savus darba pienākumus, kā arī iestādei ir sakārtotas un pietiekamas atbalsta struktūras ienākošajam (un izejošajam) personālam.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Iestādes atbalsta sava personāla, jo sevišķi jauno pētnieku, internacionalizāciju. Ieviešot vieslektoru sistēmu, ir izveidots mehānisms, kas nodrošina to, ka ārvalstu akadēmiskais personāls var strādāt Latvijā. Tomēr internacionalizācijai būtu jāvelta lielāka vērība stratēģiskā līmenī, kā arī būtu nepieciešami lielāki resursi un izmaiņas valodas politikā.	<u>Stiprināt tādu organizatorisko kultūru, kas atbalsta internacionalizāciju.</u> Meklēt resursus internacionalizācijas atbalstam. Mudināt personālu iesaistīties starptautiskajā sadarbībā, piesakoties starptautiskajos projektos, veidojot kopīgas publikācijas, kā arī izmantojot personāla apmaiņas iespējas starptautiskā līmenī (Nord+, Erasmus+ utt.).
<i>Cilvēkresursu politikas elementu saskaņošana</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.22. <u>Amata apraksti un uzdevumi, snieguma novērtēšana, karjeras izaugsme un materiālās stimulēšanas sistēma, kā arī stratēģiskie mērķi ir savstarpēji saskaņoti,</u> lai veicinātu kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.	<i>Nav attiecināms.</i> Šie elementi sistēmas līmenī nav definēti. Tomēr, ņemot vērā dažādos noteikumus, kas ietekmē un ierobežo akadēmisko darbu un karjeru (noteikums par sešu gadu laika periodu, ievēlēšanas sistēma utt.), var secināt, ka valsts tiesiskais regulējums neatbalsta šo elementu savstarpējo saskaņošanu.	<u>Apsvērt iespēju izstrādāt karjeras tiesisko regulējumu sistēmas līmenī.</u> Plānojot finansēšanas modeli, iestāžu disciplināro struktūru, ar akreditāciju un kvalifikāciju saistīto regulējumu, kā arī attīstot pētniecības politiku, ņemt vērā ar CR politiku saistītos aspektus (kompetenta akadēmiskā personāla pieejamība, pozitīva konkurence un diversifikācija starp iestādēm).
<i>Iestādes</i>	B.22. <u>Amata apraksti un uzdevumi, snieguma</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts</i>	<u>Saskaņot CR prakses ar iestādes stratēģiju.</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>līmenis</i>	<u>novērtēšana, karjeras izaugsmes un materiālās stimulēšanas sistēma, kā arī stratēģiskie mērķi ir savstarpēji saskaņoti</u> , lai veicinātu kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.	<i>citās iestādēs.</i> Akadēmiskā darba fragmentārā līgumiskā rakstura dēļ un akadēmiskā darba finansēšanas īpatnību dēļ iestādes saskaras ar grūtībām savas politikas saskaņošanā. Tomēr dažas no iestādēm ir guvušas lielākus panākumus saskaņotu karjeras tendenču izveidošanā.	Iestādes un departamentu stratēģijas attīstības procesā ņemt vērā CR plānošanu.
<i>Sistēmas līmenis</i>	B.23. <u>Visās augstākās izglītības pamatnostādnes ņemts vērā CR politikas aspektā, ņemot vērā turklāt to, ka visas pamatnostādnes un ar tām saistītos rezultātus ievieš akadēmiskais personāls vai tiem būs ietekme uz akadēmisko personālu.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī akadēmiskos amatus un galvenos ar CR saistītos procesus nosaka tiesiskais regulējums, nav tādas sistemātiskas un visaptverošas pieejas akadēmiskajam darbam, kas tiktu konsekventi atspoguļota augstākās izglītības politikā.	<u>Nemt vērā CR jautājumus, veicot reformas augstākās izglītības politikā, finansēšanas kārtībā un normatīvajos aktos.</u> Plānojot augstākās izglītības politiku, ņemt vērā CR politiku un statistiku. Nospraust skaidrus mērķus akadēmiskā darba tirgu attīstībai. Nodrošināt akadēmiskā personāla iesaisti (pārstāvību), formulējot ar CR jautājumiem saistīto politiku. Nodrošināt, ka normatīvie akti, kas regulē akadēmisko darbu un amatus, atbalsta/sekmē augstākās izglītības politikas vispārējo mērķu sasniegšanu.

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
C. Atalgojums			
<i>Regulējums sistēmas līmenī</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.1. Jautājums par to, kā atalgojums būtu jāregulē sistēmas līmenī un kā tas būtu jāregulē iestādes līmenī, ir atkarīgs no apstākļiem attiecīgajā valstī (piemēram, sistēmas mērogs, politiskā struktūra, akadēmiskā personāla statuss). <u>Ieteicams tādus jautājumus kā profesūras veidi, kā arī, iespējams, atalgojuma pamatprincipi, regulēt sistēmas līmenī, savukārt detalizētākus jautājumus, piemēram, procedūras un iestādes iekšējo atbildību deleģēt All atbilstoši institucionālās autonomijas un subsidiaritātes principiem.</u>	<i>Sasniegts.</i> Pamatamati un minimālā alga ir noteikti normatīvajos aktos, savukārt iestādēm piešķirta autonomija detalizēta atalgojuma modeļa izstrādē.	<u>Saglabāt skaidrību par atalgojuma pamatprincipiem un normatīvajos aktos noteiktajiem amatu veidiem, vienlaikus meklējot veidus, kā panākt to, ka algas ir atbilstošākas un vairāk orientētas uz sniegumu.</u>
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.2. <u>Arodbiedrības var spēlēt nozīmīgu lomu, risinot tādus jautājumus kā vispārēja algas palielināšana.</u> Tāpat kā gadījumā ar citu ieinteresēto pušu iesaisti, <u>arodbiedrību agrīna iesaiste jautājumu risināšanā par nākotnes algas modeļiem nes labus rezultātus.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Arodbiedrības ir iesaistītas likumdošanas procesos, bet ne sistemātiski visās svarīgajās diskusijās, kas notiek sistēmas (un/vai iestāžu) līmenī.	<u>Stiprināt arodbiedrību lomu iestādes līmenī un, ciktāl attiecināms, sistēmas līmenī, vienlaikus meklējot līdzekļus arodbiedrību kapacitātes palielināšanai.</u>
<i>(Laba) snieguma koncepcija un izmērīšana</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.3. <u>Snieguma koncepcijai jābūt atvērta un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība,</u> t.i., tai jābūt atvērta dažāda veida akadēmiskajam sniegunam (tai skaitā, piemēram, mākslinieciskajam sniegunam) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.	<i>Sasniegts.</i> Ievēlēšanas kritēriji atspoguļo dažādas snieguma dimensijas un iestādēm ar konkrētu profilu ir iespējas šos kritērijus pielāgot.	<u>Saglabāt ievēlēšanas kritēriju caurskatāmību un pielāgojamību, vienlaikus pētot dažādas iespējas karjeras izaugsmei.</u>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>Iestādes līmenis</i>	C.3. <u>Snieguma koncepcijai jābūt atvērta un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība.</u> t.i., tai jābūt atvērta dažāda veida akadēmiskajam sniegunam (tai skaitā, piemēram, mākslinieciskajam sniegunam) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī atlases kritēriji dažāda veida akadēmiskajam sniegunam ir noteikti valsts normatīvajos aktos, dažas no iestādēm sevišķi lielu uzsvāru liek uz sniegunu, kas saistīts ar pētniecību (arī akadēmisko amatu gadījumā).	<u>Nodrošināt apmācību un pētniecības funkciju integrēšanu, tostarp individuālajās akadēmiskajās karjerās iestādes līmenī.</u>
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.4. Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: a) sniegunu šā jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); b) konkrētu funkciju uzņemšanos vai konkrētu funkciju izpildi (piemēram, prorektora vai dekāna amata ieņemšana). Turklāt c) uz sniegunu balstītas algas sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>), kas tiek maksātas saskaņā ar pārrunu rezultātiem (piemaksas var nebūt saistītas ar sniegunu šaurākā nozīmē bet tās arī tiek segtas no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā <u>labos PBS modeļos nemtas vērā dažādas sniegunu kategorijas.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī PBS tiesiskais regulējums nav noteikts valsts līmenī, sistēmas līmeņa regulējums neierobežo iestādes šādus modeļus ieviest (lai arī finanšu situācija var būt būtisks šķērslis šīs idejas īstenošanā). Minimālās algas apmērs dažiem amatiem (funkcijām) ir noteikts normatīvajos aktos.	<u>Turpināt attīstīt sniegunu koncepciju, iedrošinot All apsvērt iespēju iestādes līmenī ieviest līdzekļus sniegunu atbalstam, kā arī piedāvājot attiecīgus stimulus.</u>
<i>Iestādes līmenis</i>	C.4. Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: a) sniegunu šā jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); b) konkrētu funkciju uzņemšanos vai konkrētu funkciju izpildi (piemēram, prorektora vai dekāna amata ieņemšana). Turklāt c) uz sniegunu balstītas algas	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Algas apmēri dažām funkcijām ir noteikti valsts tiesiskajā regulējumā. Lai arī PBS modeļi iestādes līmenī nav ieviesti, var novērot to, ka pastāv sākotnējās ieceres par finanšiāla rakstura apbalvojumu ieviešanu, lai atalgotu labu sniegunu.	<u>Turpināt attīstīt sniegunu koncepciju iestādes līmenī, kā arī nodrošināt sniegunu stimulēšanu.</u> Tiktāl, ciktāl nākotnē tiks attīstīti PBS modeļi, ņemt vērā dažādas sniegunu kategorijas nolūkā nodrošināt integrētu pieeju akadēmiskajai karjerai un ievērojot akadēmiskā pienākuma veidus (apmācības, pētniecība, administratīva rakstura

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>), kas tiek maksātas saskaņā ar pārrunu rezultātiem (piemaksas var nebūt saistītas ar sniegumu šaurākā nozīmē bet tās arī tiek segtas no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā <u>labos PBS modelos nemtas vērā dažādas snieguma kategorijas.</u>		pienākumi utt.).
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.5. <u>Valstij ir jābūt skaidrai pieejai par to, kā rīkoties saistībā ar šīm trīs kategorijām</u> (proti, akadēmisko sniegumu, funkciju un lomu uzņemšanos, kā arī piemaksu, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>), proti, vai tās iekļaut vienā kopējā PBS modelī vai regulēt kā trīs atsevišķas kategorijas. Kā parasti, <u>jo vienkāršāk, jo labāk.</u>	<i>Daļēji sasniegts.</i> Ir sistemātiska pieeja vienai no nosauktajām kategorijām (proti, akadēmiskajām funkcijām), tomēr nav nekādas sistemātiskas pieejas vai apsvērumu par pārējām divām kategorijām vai visaptveroša tiesiskā regulējuma, kas iekļautu visas trīs kategorijas. Tomēr šobrīd spēkā esošais tiesiskais regulējums neierobežo iestāžu tiesības izveidot PBS modeļus.	<u>Veicināt daudzveidīgāku pieeju sniegumam (ne tikai finansiāli stimulējot akadēmiskās funkcijas).</u> Šādas pieejas izplatīšanu var veicināt ar nozares konsultācijām vai kapacitātes stiprināšanu, sniedzot atbalstu ar finansiāliem stimuliem.
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.6. <u>Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam ir jāatspoguļo dažādība.</u> Dažas AI, kas koncentrējušās galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS sistēmas segs ar pētniecību saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, izmantos PBS sniegtās iespējas, lai pretdarbotos nevēlamām tendencēm (piemēram, apmācību un pakalpojumu atstāšana novārtā). PBS modeļi var tikt apvienoti ar citiem instrumentiem, piemēram, līgumiem par konkrētu rezultātu sasniegšanu	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī iestādēm ir autonomija materiālās stimulēšanas sistēmu izstrādē, uz sniegumu balstīts finansējuma piešķirums iestādēm ir vērsts uz pētniecību, kas, visticamāk, atspoguļosies prēmēšanas sistēmās iestāžu līmenī.	<u>Apsvērt iespēju nākotnē paplašināt kritērijus uz sniegumu balstīta finansējuma piešķirumam (otrais pīlārs) AI, lai stimulētu izcilību apmācību jomā un ar trešo misiju saistītās aktivitātes.</u> Var būt nepieciešamas plašākas diskusijas par to, kā izmērīt un atbalstīt izcilību apmācību jomā.

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	(izpildes līgumiem).		
<i>Iestādes līmenis</i>	C.6. <u>Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam ir jāatspoguļo dažādība.</u> Dažas AII, kas koncentrējušās galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS sistēmas segs ar pētniecību saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, izmantos PBS sniegtās iespējas, lai pretdarbotos nevēlamām tendencēm (piemēram, apmācību un pakalpojumu atstāšana novārtā). PBS modeļi var tikt apvienoti ar citiem instrumentiem, piemēram, līgumiem par konkrētu rezultātu sasniegšanu (izpildes līgumiem).	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Dažas iestādes ir uzsākušas apbalvošanas sistēmas (galvenokārt prēmēšanas sistēmas) izveidi vai ieviešanu, tomēr tās ir galvenokārt vērstas uz pētniecību. Turklāt iespējams, ka kritēriji pienācīgi neatspoguļo atšķirības starp disciplīnām.	<u>Censties sasniegt līdzsvarotāku skatījumu uz sniegumu, jo īpaši stimulējot izcilību gan apmācībā, gan pētniecībā.</u>
<i>Modeļu izveides aspekti – snieguma sasaiste ar modeļiem un procedūrām</i>			
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.7. <u>PBS sistēmās apvienots fiksētās algas elements</u> (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) <u>ar apbalvojumu par sniegumu.</u> Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt AII var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši savām stratēģiskajām prioritātēm.	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidots PBS sistēmu regulējums/struktūra.	<i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i>
<i>Iestādes līmenis</i>	C.7. <u>PBS sistēmās apvienots fiksētās algas elements</u> (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) <u>ar apbalvojumu par sniegumu.</u> Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt AII var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši savām stratēģiskajām prioritātēm.	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas. Lai arī dažas iestādes ir izveidojušas prēmēšanas sistēmas vai šobrīd ir šādu sistēmu izstrādes procesā, šobrīd spēkā esošā kārtība, kas skar akadēmiskās nodarbinātības un atalgojuma jautājumu, algas pamata elementus padara mazāk	<i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
		stabilus nekā salīdzinošajās sistēmās (Pasaules Banka, 2017.).	
<i>Iestādes līmenis</i>	<p>C.8. <u>PBS sistēmas atspoguļo iestādes stratēģiju.</u> Lai arī snieguma apsvērumi galvenokārt izriet no akadēmiskā personāla pamatfunkcijām (apmācība, pētniecība un izstrāde, kā arī pakalpojumi), ar šīm kategorijām saistītie uzsvāri jāliek saskaņā ar iestādes stratēģiskajām prioritātēm. Šai izpratnei ir jāatspoguļojas snieguma kategoriju definīcijās un no tām izrietošajos „kritērijos”.</p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas.</p> <p>Tomēr pieejas prēmiju izmaksai ir saskaņotas ar iestāžu stratēģijām (abas ir galvenokārt vērstas uz pētniecību).</p>	<p><i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i></p> <p>Gadījumos, kad līdzekļi snieguma atbalstīšanai ir vēl aizmetnī, turpināt nodrošināt to saskaņotību ar iestādes stratēģijām.</p>
<i>Iestādes līmenis</i>	<p>C.9. <u>PBS sistēmas izslēdz izspiešanas efektu</u> (proti, situāciju, kad iekšēja motivācija tiek aizstāta (izspiesta) ar ārēju motivāciju) un atbalsta (vai vismaz neietekmē negatīvi) iekšējo motivāciju ar sistēmas piedāvājumiem materiālajiem stimuliem. <u>Materiālās stimulēšanas sistēmas nebūtu tieši jāpiesaista (katrai) atsevišķai darbībai</u>, kas varētu radīt priekšstatu par materiālu stimulēšanu kā kontrolējošu iejaukšanos un tādējādi apdraudētu iekšējo motivāciju. Tomēr uz laiku materiāli stimulējot atsevišķu darbību izpildi, kas drīzāk var tikt uzskatītas par „papildu”, nevis „normālu” akadēmiskā darba daļu, izspiešanas efekta iespējamība ir mazāk ticama. Tāpat <u>iestādes modeļi, ar kuru palīdzību tiek pielāgoti atšķirīgi individuālā snieguma veidi, stiprina motivāciju un palīdz novērst izspiešanas efektu.</u></p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas.</p> <p>Tomēr dažām iestādēm ir raksturīga tendence apbalvot atsevišķu darbību izpildi, kuras var tikt uzskatītas par „normālu” akadēmiskā darba daļu, ļoti detalizētā veidā. Šāda pieeja var apdraudēt iekšējo motivāciju.</p>	<p><i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i></p> <p>Iestādes, kas uzkrāj ar apbalvošanas sistēmu darbību saistītu pieredzi, tiek mudinātas koncentrēt uzmanību uz būtiskākajiem snieguma aspektiem, nevis apbalvot „mazas” atsevišķas aktivitātes, tādējādi novēršot izspiešanas efekta iespējamību.</p>

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.10. <u>Snieguma kritēriji, novērtējums un ar tiem saistītais apbalvošanas process tiek uzverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts.</u> Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, pastāvīgām piemaksām vai piemaksām uz noteiktu laiku.	<i>Nav attiecināms.</i> Snieguma kritēriji, kas varētu tikt iekļauti PBS vai prēmēšanas sistēmās, kā arī saistītajos procesos, sistēmas līmenī nav noteikti.	<i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i> Tomēr ministriju ir jānudina organizēt diskusiju starp tām AI, kas ir uzkrājušas pieredzi šajā jomā, lai tās prezentētu savus modeļus, kā arī lai ierosinātu plašāku diskusiju par šo jautājumu nozares iekšienē.
<i>Iestādes līmenis</i>	C.10. <u>Snieguma kritēriji, novērtējums un ar tiem saistītais apbalvošanas process tiek uzverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts.</u> Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, pastāvīgām piemaksām vai piemaksām uz noteiktu laiku.	<i>Sasniegts</i> iestādēs, kurās ieviesta prēmēšanas sistēma (<i>nav attiecināms</i> uz citām iestādēm).	<u>AI, kas ir uzkrājušas ar apbalvošanas sistēmu darbību saistītu pieredzi, ir jāaglabā caurskatāma pieeja kritērijiem, novērtējumam un ar tiem saistītajam apbalvošanas procesam.</u> Šis AI ir turpmāk jānudina prezentēt savu pieeju kā daļu no koleģiālas pieredzes pārņemšanas.
<i>Iestādes līmenis</i>	C.11 Lai arī <u>PBS modeļiem</u> būtu jāatspoguļo iestādes prioritātes, tiem jābūt arī „reālistiskiem”, tas ir, to izstrādē un īstenošanā būtu jāatspoguļo ar administratīvajiem procesiem un finanšu pārvaldību saistītie ierobežojumi. Praksē tas ļauj izstrādāt strukturētāku pieeju (piemēram, daudzpakāpju algas sistēmu ar atbilstošu līmeņu skaitu un deskriptoriem).	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas. Tomēr prēmēšanas sistēmas dažās iestādēs, šķiet, nerada sevišķas ar administratīvajiem procesiem un vadīšanu saistītas problēmas. Jebkurā gadījumā sistēmas attīstības gaitā būtu ieteicams ņemt vērā šos aspektus.	<u>Tiktāl, ciktāl AI ar iegūto sākotnējo pieredzi paplašina savus snieguma atbalstam paredzētos līdzekļus, tām būs cieši jāuzrauga ar administratīvajiem procesiem saistītie jautājumi.</u> Minētais jo sevišķi attiecināms uz to brīdi, kad AI no ārpus kārtas apbalvošanas sistēmas pārvirzīsies uz vidēja termiņa vai ilgtermiņa modeļi, kuram termiņa ziņā būs ilgāka ietekme uz AI finanšu plānošanu.
<i>Iestādes līmenis</i>	C.12. <u>Ar iestādē spēkā esošo atalgojuma struktūru saistītajam lēmuma pieņemšanas procesam ir pienācīgi jāapvieno gan augšupējie, gan lejupējie elementi,</u> lai tas spētu pildīt starpnieka funkciju	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas. Tomēr dažās iestādēs novērojama tendence prēmēšanas sistēmas kritērijus izstrādāt un piemērot centrālā līmenī, lai arī Senātam ir	<i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i> Vajadzība līdzsvarot augšupējo un lejupējo pieeju izrādīsies lietderīga jau pašā sākuma posmā, proti,

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	dažādu interešu samērošanā un tiktu nodrošināta piemērotu lēmumu pieņemšana, tai pašā laikā ievērojot efektivitātes prasības. All vadībai ir galvenā loma PBS modeļu izstrādē un ieviešanā, tomēr, visticamāk, standarta funkcijas pildīs dekāni, piemēram, izsakot priekšlikumu par apbalvojamiem personāla locekļiem vai iesniedzot nepieciešamos paziņojumus/atskaites rakstiskā formā.	zināma loma to apstiprināšanā.	kad All uzsāks PBS modeļa izstrādi vai vismaz izstrādās sistemātisku pieeju snieguma atbalstam paredzētajiem līdzekļiem.
Atalgojums un finanšu vadība			
<i>Sistēmas līmenis</i>	C.13. <u>Finanšu vadības apsvērumi ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas daļa.</u> Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi par PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē, kā arī piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidots PBS sistēmu regulējums/struktūra.	<i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i>
<i>Iestādes līmenis</i>	C.13. <u>Finanšu vadības apsvērumi ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas daļa.</u> Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi par PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē, kā arī piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas.	<i>Šis kritērijs ir jāņem vērā gadījumā, ja nākotnē plānots izveidot PBS sistēmu.</i> Lai arī šis kritērijs ir svarīgs jau šajā posmā, kurā All attīsta vai strādā ar „ārpus kārtas” tipa apbalvošanas sistēmām, kritērijs būs imperatīvs, kad All uzsāks vispārēju vidēja termiņa vai

Līmenis	Labas sistēmas un iestādes līmeņa cilvēkresursu politikas kritēriji	Faktiskā stāvokļa izvērtējums	Ieteikumi
	ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.		ilgtermiņa PBS sistēmu izveidi.

Piezīme: a. Jautājums par All materiālu stimulēšanu, kā arī ar to saistītais efektivitātes un produktivitātes pieaugums ir apspriests iepriekš sniegto Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojumu ietvaros Latvijā.

Atsauces

- Beer, M., B. Spector, P. Lawrence, Q. Mills, and R. Walton. 1984. *Managing human assets. The ground-breaking Harvard Business School program*. New York: The Free Press.
- EUA (European University Association). 2017. *University Autonomy in Europe III. The Scorecard 2017*. Brisele: European University Association. <http://www.eua.be/Libraries/publications/University-Autonomy-in-Europe-2017>.
- Moore, M. 1995. *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pausits A., F. Reisky, Z. Sušanj, J. Ledić, M. Turk, A. Jakopec, M. Balković, N. Trojak, J. Tofant, M. Đorđević, S. Bezjak, M. Gopić, Ž. Plužarić, E. Pekkola, H. Mugabi, J. Kivistö, and J. Liljeroos. 2017. *Overview of recent European and national policies in regard to human resources management in higher education institutions within European Higher Education Area*. Zagreb: Agency for Science and Higher Education, Zagreb, Croatia.
- Pekkola, E., and J. Kivistö. 2016. "Higher Education Governance and Reforms." In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, edited by Ali Farazmand. Cham: Springer.
- World Bank. 2016. *Latvian doctoral studies and promotion system*. Washington, DC: Pasauls Banka.
- . 2017. *Academic Careers: Learning from Good International Practice*. Washington, DC: World Bank.
- . 2018. *Academic Careers in Latvia: Status Quo Report.*. Washington, DC: World Bank.