



Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā veikto pasākumu efektivitāte

Kopsavilkums

Rīga 2022



Latvijas Republikas
Valsts kontrole

Revīzijas ziņojums

Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā veikto pasākumu efektivitāte

Lietderības revīzija “Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā veikto pasākumu efektivitāte”

Revīzija veikta, pamatojoties uz Valsts kontroles Otrā revīzijas departamenta 05.10.2020. revīzijas grafiku Nr. 2.4.1-43/2020.

Revīzijas ziņojums apstiprināts ar Valsts kontroles Otrā revīzijas departamenta 15.08.2022. lēmumu Nr. 2.4.1-43/2020.

Vāka noformējuma foto: Gatis Dieziņš, Aizsardzības ministrija.



Cienījamais lasītāj!

Esam noslēguši revīziju par Nacionālo bruņoto spēku personāla politikas efektivitāti. Šī ir otrā revīzija Valsts kontroles revīziju ciklā par cilvēkresursiem bruņotajos spēkos. Iepriekš revīzijās esam vērtējuši Zemessardzes attīstību un šīs revīzijas noslēgumā esam uzsākuši revīziju par bruņoto spēku rezerves sistēmas efektivitāti, tādējādi revīziju darbā tiecoties izvērtēt cilvēkresursu jautājumus visos bruņoto spēku segmentos.

Šajā revīzijā vērtējam, vai Nacionālo bruņoto spēku personāla politika rada nepieciešamos priekšnoteikumus pietiekama, kvalificēta un motivēta personāla piesaistīšanai un noturēšanai Nacionālo bruņoto spēku regulārajos spēkos jeb profesionālajā dienestā. Revīzijā guvām apstiprinājumu, ka ir radīti nepieciešamie priekšnoteikumi šāda personāla piesaistei un noturēšanai valsts aizsardzības uzdevumu izpildei pieredzējušā un augstāko pakāpju personāla sastāva grupās (virsnieki un instruktori), taču jaunu karavīru piesaistei un noturēšanai dienestā būtu nepieciešams darīt vairāk, paredzot īpaši šai personāla grupai mērķētus pasākumus.

Līdz šim Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā lielākā uzmanība ir pievērsta esošā personāla motivēšanai un noturēšanai dienestā pēc iespējas ilgāk, un tas atspoguļojas arī Nacionālo bruņoto spēku personāla struktūrā – vairāk nekā 80% profesionālā dienesta karavīru ir instruktoru un virsnieku kategorijā un tikai mazāk nekā 20% karavīru ir kareivju kategorijā. Lai arī profesionālā dienesta karavīri ir iesaistīti Zemessardzes uzdevumu īstenošanā un bruņoto spēku rezerves sistēmas nodrošināšanā, turpinot šādu profesionālā dienesta attīstības trajektoriju, ilgtermiņā tas var radīt būtiskus organizācijas attīstības ierobežojumus.

Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā ir daudz paveikts un mūsu bruņotie spēki ir pievilcīgs un stabils darba devējs. Līdzīgi kā daudzās citās nozarēs un arī citu valstu bruņotajos spēkos, arī mūsu bruņotajos spēkos jauno speciālistu piesaiste un noturēšana ir izaicinājums. Diemžēl demogrāfijas negatīvās tendences liecina par aizvien pieaugošu konkurenci par cilvēkresursiem un tas prasa proaktīvu darba devēju rīcību.

Starptautiskā pieredze norāda uz to, ka karavīru atlīdzībai ir jābūt konkurētspējīgai un jāizceļas darba tirgū – par savas valsts aizsardzību drīkst un vajag maksāt vairāk. Jaunākā personāla atlīdzība var būt augstāka nekā ir viņu produktivitāte, jo karavīri dienestā tiek uzņemti un atalgoti, rēķinoties ar viņu izaugsmi un devumu nākotnē. Iespējami risinājumi jaunākā personāla piesaistei un noturēšanai var būt saistīti ar elastīgākiem dienesta līguma termiņiem, lielāku iesaisti karjeras lēmumu pieņemšanā, pilnveidotām rotācijas iespējām un ar citiem pasākumiem, kas sekmē palikšanu dienestā.

Šīs revīzijas noslēgums ir laikā, kad aizsardzības ministrs virza iniciatīvu par valsts aizsardzības dienesta izveidi kā atbildi uz ierobežoto rekrutējamo loku un aizvien pieaugošām valsts aizsardzības vajadzībām aktuālo drošības izaicinājumu apstākļos. Citu valstu pieredze arī rāda, ka pozitīva pieredze obligātajā militārajā dienestā vairo interesi par profesionālo dienestu un vēlmi turpināt karjeru profesionālajā dienestā.

Pateicamies Aizsardzības ministrijai un Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem par sadarbību revīzijas laikā!

Cieņā

Departamenta direktore Kristīne Jaunzeme

Kopsavilkums

Pēc Nacionālo bruņoto spēku integrācijas NATO kolektīvās aizsardzības sistēmā 2004. gadā un Nacionālo bruņoto spēku pārejas uz profesionālo militāro dienestu 2007. gadā būtisks uzdevums bija izveidot efektīvu profesionālā dienesta karavīru personāla atlases un apmācību sistēmu, un izveidot konkurētspējīgu atlīdzības sistēmu.

Sastopoties ar strauji mainīgu un bīstamo ģeopolitisko situāciju Eiropā 2014. gadā, viens no neatliekami veicamiem darbiem ārējās drošības stiprināšanai bija Nacionālo bruņoto spēku personālsastāva nokomplektēšana vajadzīgajā apmērā. Finanšu un ekonomiskās krīzes radīto fiskālo ierobežojumu dēļ Latvijas Nacionālie bruņotie spēki drošības krīzi Eiropā 2014. gadā sagaidīja ar iztrūkstošu personālu, nepietiekamu infrastruktūru un materiāltehnisko nodrošinājumu, un militārās spējas nācās attīstīt strauji un vienlaikus vairākos virzienos. Tika veikta vērienīga infrastruktūras izbūve un aprīkojuma iegādes, kas radīja nepieciešamību pēc atbilstoša skaita un kvalifikācijas personāla. Nenokomplektējot jaunās sistēmas un tehniku ieguvušās vienības ar personālu, pastāvēja riski pilnvērtīgi neizpildīt Nacionālo bruņoto spēku vienībām dotos uzdevumus. Jaunā realitāte lika apzināties, ka militārās spējas, tostarp pietiekama skaita un atbilstošu prasmju personāls, bruņotajos spēkos nav iegūstamas tūlītēji, bet ir panākamas ilgtermiņā plānotu un mērķtiecīgu pasākumu rezultātā.

Bruņoto spēku personāls nav iegūstams tūlītēji, bet ir panākams ilgtermiņā plānotu un mērķtiecīgu pasākumu rezultātā.

Nacionālo bruņoto spēku sastāvā ir regulārie spēki, Zemessardze un rezerve (rezerves karavīri un rezervisti)¹, skatīt 1. attēlu. Nacionālo bruņoto spēku regulāro spēku personāla kodolu veido profesionālā dienesta karavīri. Lai sasniegtu Valsts aizsardzības koncepcijā izvirzītos mērķus valsts aizsardzībai, koncepcijas darbības laikā līdz 2024. gadam Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem ir jāsasniedz 8000 liels profesionālā dienesta karavīru skaits².



1.attēls. Nacionālo bruņoto spēku sastāvs 2022. gada janvārī.

Aizsardzības ministrija ir apzinājusi Nacionālo bruņoto spēku personāla iztrūkumu un jau kopš 2014. gada ir meklējusi veidus, kā karavīru atlīdzību padarīt konkurētspējīgu, motivēt karavīrus palikt dienestā pēc iespējas ilgāk un dienestam Nacionālajos bruņotajos spēkos piesaistīt jaunus karavīrus.

Ņemot vērā, ka starptautiskā drošības situācija nav uzlabojusies un drošības izaicinājumi ir kļuvuši vēl lielāki, Nacionālo bruņoto spēku cilvēkresursu un to pieejamības jautājumi ir nemainīgi aktuāli. Tāpēc esam veikuši lietderības revīziju par Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā veikto pasākumu efektivitāti, lai izvērtētu, vai Nacionālo bruņoto spēku personālsastāva politika nodrošina nepieciešamos priekšnoteikumus pietiekama, kvalificēta un motivēta personāla piesaistīšanai un noturēšanai valsts aizsardzības uzdevumu izpildei. Šajā revīzijā vērtējam Nacionālo bruņoto spēku personāla politiku attiecībā uz dienesta un darba attiecībās esošo personālu – profesionālā dienesta karavīriem, civilajiem darbiniekiem un zemessargiem, kuri papildus dienestam Zemessardzē veic arī uzdevumus saskaņā ar noslēgtajiem līgumiem Nacionālo bruņoto spēku vienībās.

Galvenie secinājumi

Lai arī Nacionālo bruņoto spēku personāla skaits ir palielinājies visās pozīcijās un profesionālā dienesta karavīru skaits laika periodā no 2011. līdz 2022. gadam ir palielinājies no 4496 līdz 6658 karavīriem, Nacionālo bruņoto spēku personāla politikas īstenošanā pastāvīgs izaicinājums ir pietiekama, kvalificēta un motivēta personāla piesaistīšana un noturēšana valsts aizsardzības uzdevumu izpildei.

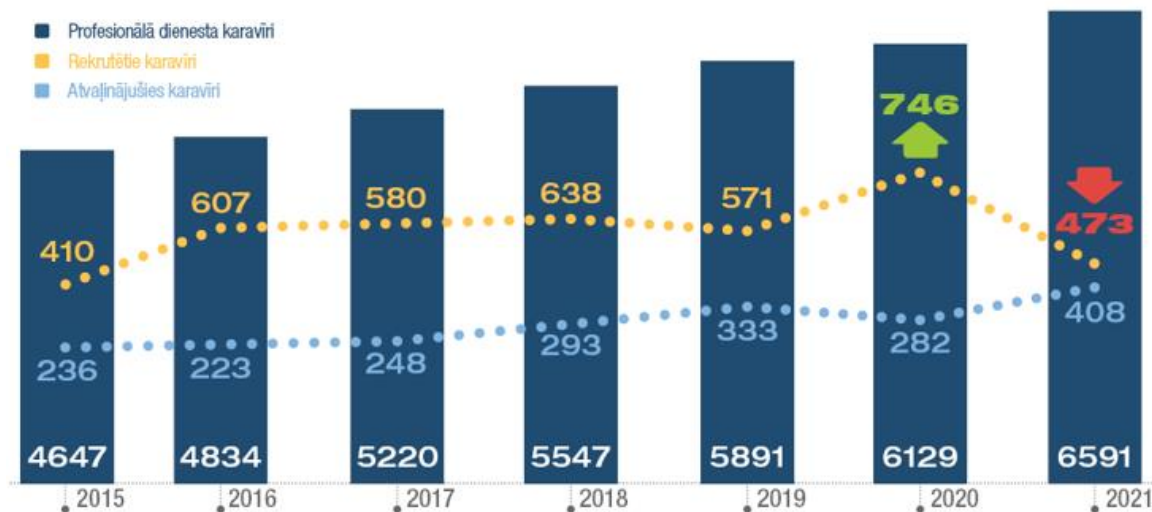
Nacionālajos bruņotajos spēkos 01.01.2022. nebija aizpildītas – 838 militāro amatu un 100 civilo darbinieku amatu vietas. Neaizpildīto karavīru amatu vietu skaitam ir tendence palielināties, skatīt 2.attēlu.



2. attēls. Neaizpildītās karavīru amatu vietas 2021. un 2022. gada janvārī.

Nacionālo bruņoto spēku personāla aizpildīšanas koncepcijā 2020.–2024. gadam pirmo reizi Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā aktualizēts jautājums par vienību spēju pildīt paredzētos uzdevumus, ņemot vērā personāla iztrūkumu, un apzināta vajadzība izvērtēt vienībām paredzētos uzdevumus, attiecīgi pielāgojot izveidoto un plānoto Nacionālo bruņoto spēku struktūru.

Tā kā karavīru amatu vakanču skaitam ir tendence palielināties, tad to aizpildīšana var būt aizvien problemātiskāka, ņemot vērā, ka 2021. gadā rekrutēto un atvaļināto karavīru skaits bija gandrīz vienāds – tika rekrutēti 473, bet atvaļinājās 408 karavīri, skatīt 3. attēlu.



3. attēls. Karavīru skaita, rekrutēšanas un atvaļināšanas skaita izmaiņas laika periodā no 2015. līdz 2021. gadam.

Lai nodrošinātu pietiekama, kvalificēta un motivēta personāla piesaisti un noturēšanu Nacionālajos bruņotajos spēkos, ir īstenota virkne Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības dokumentos paredzēto pasākumu. Revīzijas ietvaros nebija iespējams novērtēt katru atsevišķā pasākuma ietekmi un efektivitāti, un arī starptautiskajā praksē ir atzīts, ka karavīru motivēšanai veikto pasākumu ietekmi ir sarežģīti izmērīt³, jo militārā personāla rekrutēšanu un palikšanu dienestā ietekmē dažādi faktori.

Vienlaikus militārā personāla pētījumos kā viens no centrālajiem pasākumiem, plānojot profesionālajā dienestā balstītu bruņoto spēku personāla attīstību un saskaroties ar rekrutēšanas krīzēm un grūtībām noturēt dienestā karavīrus, ir uzsvērtā izmaiņu veikšana karavīru atlīdzības sistēmā, padarot to konkurētspējīgāku un pievilcīgāku darba tirgū⁴. Dažādu valstu bruņoto spēku pieredzē personāla politikas jautājumos vērojama saikne starp karavīru darba samaksas palielināšanu un rekrutēšanas un noturēšanas dienestā rādītāju uzlabošanu⁵. Tāpēc revīzijā pastiprināti pievērsām uzmanību karavīru atlīdzības reformai un tās ietvaros veiktajiem pasākumiem.

Izvērtējot karavīru atlīdzības reformas ietvaros un kopumā Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā veiktos pasākumus, revīzijas darbā secinām, ka ir nodrošināti nepieciešamie priekšnoteikumi pietiekama, kvalificēta un motivēta personāla noturēšanai valsts aizsardzības uzdevumu izpildei pieredzējušā un augstāko pakāpju (instruktoru un virsnieku kategoriju) personāla sastāva grupās, taču jaunpienākušā personāla noturēšanai un jaunu karavīru piesaistīšanai būtu nepieciešams darīt vairāk, paredzot īpaši šai personāla grupai mērķētus pasākumus, lai nodrošinātu jaunpienācēju noturēšanu un piesaisti profesionālajam dienestam vajadzīgajā skaitā.

Vienlaikus saistībā ar jaunajām iniciatīvām attiecībā uz valsts aizsardzības dienesta ieviešanu⁶ un, ņemot vērā plānoto valsts aizsardzības mācības ieviešanu visās vispārīgglītojošajās skolās un profesionālajās vidējās izglītības iestādēs ar 2024. gadu, valsts aizsardzības uzdevumu izpildei un jauno iniciatīvu

īstenošanai var būt nepieciešams daudz lielāks instruktoru skaits, nekā šobrīd tas Nacionālajos bruņotajos spēkos ir pieejams.

Karavīru atlīdzības reforma kopumā ir palielinājusi karavīru atlīdzības konkurētspēju, taču karavīriem noteiktās mēnešalgas palielināšanai vajadzēja norisināties straujāk un būtu vēlams nodrošināt lielāku jaunpienācēju atlīdzības konkurētspēju darba tirgū

Nacionālo bruņoto spēku izdevumi personāla atlīdzībai ir būtiski palielinājušies – no 75,2 miljoniem eiro 2011. gadā līdz 201,9 miljoniem eiro 2021. gadā. Divkārt palielinājušies ir izdevumi militārpersonu izdienas pensijām – 2011. gadā tie bija 8,2 miljoni eiro, savukārt 2021. gadā šie izdevumi bija 16,3 miljoni eiro.

Karavīru atlīdzības reforma tika uzsākta 2014. gadā, un tā ir īstenota vairākos soļos – 2015., 2016., 2019. un 2022. gadā. Tā kā reformai nebija definēts konkrēts laika posms, izmaiņas karavīru atlīdzībā norisinās arī 2022. gadā un karavīru atlīdzības reformu nevar uzskatīt par noslēgtu.

Vērtējot karavīru atlīdzības reformas īstenošanu, ir secināms, ka reforma ir īstenota atbilstoši 2014. gadā Nacionālo bruņoto spēku komandiera paustajam priekšlikumam par tūlītēji nepieciešamām izmaiņām karavīru mēnešalgā un vidējā termiņā ir veikta apjomīgāka karavīru atlīdzības reforma, skatīt 4. attēlu.

Būtisku pienesumu karavīru motivācijas palielināšanai ir sniegusi no 2015. gada īstenotā karavīru atlīdzības reforma.

Karavīru atlīdzības reformas ietvaros ir nodrošināts mēnešalgas pieaugums proporcionāli izaugsmei dienesta gaitā, īpaša uzmanība ir pievērsta pieredzējušā personālsastāva noturēšanai dienestā pēc iespējas ilgāk un kritiskajiem periodiem, kuros ir lielāka tendence atvaļināties pieredzējušajiem karavīriem, ir izveidota diferencēta karavīru mēnešalgu likmju sistēma atkarībā no karavīra izglītības, profesionālās kvalifikācijas un ņemot vērā Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem īpaši nepieciešamos amatus.



4. attēls. Karavīru atlīdzības reforma laikposmā no 2014. līdz 2022. gadam.

Karavīru atlīdzības reformas rezultātā ir panākts mēnešalgas palielinājums visu dienesta pakāpju karavīriem. Salīdzinot pa karavīru kategorijām, lielākais mēnešalgas pieaugums vērojams instruktoru kategorijas karavīriem, kas norāda uz to, ka ar mēnešalgas izmaiņām visvairāk ir paredzēts motivēt instruktoru kategorijas karavīrus. Virsnieku kategorijā lielākais mēnešalgas palielinājums ir augstāko virsnieku dienesta pakāpju karavīriem, izdienai tuvojoties maksimālajam izdienas gadu skaitam.

Karavīru atlīdzības konkurētspēja parasti tiek skatīta kopējās atlīdzības kontekstā, nevis tikai mēnešalgas apmērā. Novērtējot karavīru atlīdzības konkurētspēju, tiek ņemti vērā karavīram izmaksājami papildu maksājumi piemaksu, sociālo garantiju un kompensāciju apmērā, kā arī izglītošanās iespējas, medicīniskā aprūpe, apdrošināšana u.tml.

Revīzijā secināms, ka tikai, sākot no 01.08.2022. pēc izmaiņu mēnešalgu likmē un kompensāciju apmērā spēkā stāšanās, dienestu tikko uzsākuša kareivja garantētā atlīdzība (mēnešalga un garantētās kompensācijas) sasniedz vidējo darba samaksu valsts sektorā (2021.gadā – 1268 eiro) – kareivja garantētā atlīdzība ir 1237 – 1279 eiro. Vēl 2021.gadā karavīra garantētā atlīdzība (mēnešalga un garantētās kompensācijas) bija konkurētspējīga, sākot ar seržanta pakāpi (ceturtā dienesta pakāpe pēc kārtas no 16) – 1433 eiro un iepriekšējos periodos karavīru atlīdzība bija konkurētspējīga augstāku dienesta pakāpju karavīriem, salīdzinot ar vidējo darba samaksu valsts sektorā. Ņemot vērā mainīgo atlīdzības daļu (piemaksas, citas sociālās garantijas un kompensācijas, piemēram, mācību un veselības izdevumu segšana, transporta izdevumu kompensācija u.c.), ko var saņemt visu dienestu pakāpju karavīri, karavīru atlīdzība lielākā mērā pārsniedz vidējo darba samaksu valsts un privātajā sektorā.

Ar veiktajām izmaiņām ir panākts karavīru mēnešalgas pieaugums proporcionāli izaugsmei dienesta gaitā.

Īpaša uzmanība ir pievērsta pieredzējušā personālsastāva noturēšanai dienestā pēc iespējas ilgāk.

Revīzijā analizētā citu valstu prakse⁷ par veiktajām karavīru atlīdzības reformām norāda uz to, ka ar darba samaksas palielināšanu var netikt panākta vēlāmā ietekme uz rekrutēšanas un noturēšanas rādītājiem, ja tās palielināšana sakrīt ar tendencēm darba tirgū, t.i., darba samaksa palielinās arī vispārējā darba tirgū. Tādēļ, ņemot vērā militārās jomas specifiku (augstāku pakāpju personāla sastāva nokomplektēšana ir iespējama, izmantojot tikai iekšējos resursus, kas “izauguši” no zemāko dienesta pakāpju personāla), un lai panāktu izvirzītos mērķus bruņoto spēku personālsastāva nodrošināšanā attiecībā uz jaunu karavīru piesaisti un esošo noturēšanu, darba samaksai bruņotajos spēkos būtu jāizceļas darba tirgū.

Lai panāktu vēlāmās izmaiņas Nacionālo bruņoto spēku personālsastāva nokomplektēšanā, karavīriem noteiktās mēnešalgas palielināšana varēja norisināties straujāk. Izmaiņas karavīru mēnešalgas apmērā tika veiktas pakāpeniski, un tikai 2019. gadā panāktais karavīru mēnešalgas bāzes likmes palielinājums sāka pārsniegt mēnešalgas apmēru, kāds tas bija pirms finanšu un ekonomiskās krīzes.

Ņemot vērā personāla politikā izvirzīto mērķi attiecībā uz jauna personāla piesaistīšanu, izteiktāka atlīdzības konkurētspēja darba tirgū zemāko dienesta pakāpju karavīriem, iespējams, vairāk veicinātu personāla politikā sasniedzamos mērķus. Attiecībā uz darba samaksas noteikšanu jaunākajam personālam revīzijā analizētajā starptautiskajā praksē ir uzsvērtā militārās jomas atšķirība no civilā sektora – jaunākā personāla darba samaksa var tikt noteikta augstāka, nekā ir viņu produktivitāte, jo karavīri dienestā tiek uzņemti un atalgoti, rēķinoties ar karavīru izaugsmi nākotnē. Ņemot vērā to, ka bruņotajos spēkos augstāko dienesta pakāpju personāls veidojas dienesta iekšienē un nevar tikt pieņemts no ārpuses, lai bruņotajos spēkos nākotnē būtu tāds personu loks, kuri spētu ieņemt augstākos amatus, jaunākā personāla darba samaksa var tikt noteikta augstāka nekā ir viņu produktivitāte.

Būtu nepieciešams vairāk darīt jaunpienākušā personāla noturēšanai un jaunu karavīru piesaistīšanai, paredzot īpaši šai personāla grupai mērķētus pasākumus.

Lai turpmāk sekmētu karavīru atlīdzības konkurētspēju un sekmētu Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem izvirzīto mērķu sasniegšanu attiecībā uz jauna personāla piesaistīšanu un esošā personāla noturēšanu, Aizsardzības ministrijai un Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem nepieciešams pastāvīgi uzkrāt informāciju par darba samaksas tendencēm darba tirgū un veikt salīdzinājumu ar Nacionālo bruņoto spēku darba samaksu.

Veikto izmaiņu rezultātā karavīru atlīdzības sistēmu attiecībā uz esošā personāla noturēšanu var vērtēt kā motivējošu palikt dienestā iespējami ilgāk, tomēr attiecībā uz personāla piesaistīšanu mēnešalgas izmaiņas nav vērtējamas kā būtiskas.

Personāla aizpildīšanas koncepcijā 2020.–2024. gadam⁸ atzīts, ka pastiprināta vērība ir jāpievērš esošo karavīru noturēšanai dienestā, īpašu uzmanību pievēršot karavīriem pirmajos piecos dienesta gados, kurā ir novērojams augsts no dienesta aizgājušo skaits. Revīzijā netika konstatēts, ka būtu veikti kādi pasākumi tieši šīs personāla grupas motivēšanai palikt dienestā.

Palielinot dienesta maksimālo vecumu, panākti tūlītēji ieguvumi, taču nepieciešams izvērtēt ilgtermiņa ietekmi

Karavīru mēnešalgas pārskatīšanā galvenās izmaiņas tika vērstas uz esošā personāla noturēšanu, lielāku nozīmi piešķirot izdienas periodam, jo ilgāks dienests, jo augstāka mēnešalga. Mēnešalgas likmes paaugstināšanai tika noteikts divu gadu periods līdzšinējo četru gadu vietā nolūkā diferencēt mēnešalgu likmes kritiskajos periodos, kad līguma termiņa beigās ir jāizšķiras par dienesta turpināšanu un materiālai motivācijai var būt nozīme, izdarot šo izvēli.

Papildus tam tika paaugstināts dienesta maksimālais vecums, dodot iespēju profesionālā dienesta karavīriem pildīt aktīvo dienestu līdz rezervei noteiktajam maksimālajam vecumam – līdz 60 gadu vecumam kareivjiem, instruktoriem un jaunākajiem virsniekiem un līdz 70 gadu vecumam augstākajiem virsniekiem, kā arī tika paaugstināti mēnešalgas “griesti”. Turpmāk mēnešalgas likme kareivju un instruktoru sastāvam turpinās pieaugt līdz 42 izdienas gadiem un virsnieku sastāvam līdz 52 izdienas gadiem līdzšinējo 31 un 25 izdienas gadu vietā, lai motivētu karavīrus turpināt aktīvo dienestu ilgāk par 31 gadu līdz rezervei noteiktā maksimālā vecuma sasniegšanai.

Vienlaikus mēnešalgas palielinājums līdz maksimālajam izdienas gadu skaitam noteikts tikai augstāko dienesta pakāpju karavīriem – instruktoru kategorijā augstākajam virsseržantam (augstākajam bocmanim) un virsnieku kategorijā ģenerālleitnantam (viceadmirālim). Pārējo dienesta pakāpju karavīru mēnešalgas griesti noteikti katrai pakāpei savā izdienas periodā, tādējādi karavīri tiek motivēti izpildīt priekšnoteikumus, lai pārietu uz nākamo pakāpi. Piemēram, kareivim mēnešalgas pieaugums apstājas 14. izdienas gadā, savukārt seržantam un majoram mēnešalgas pieaugums apstājas 32. izdienas gadā.

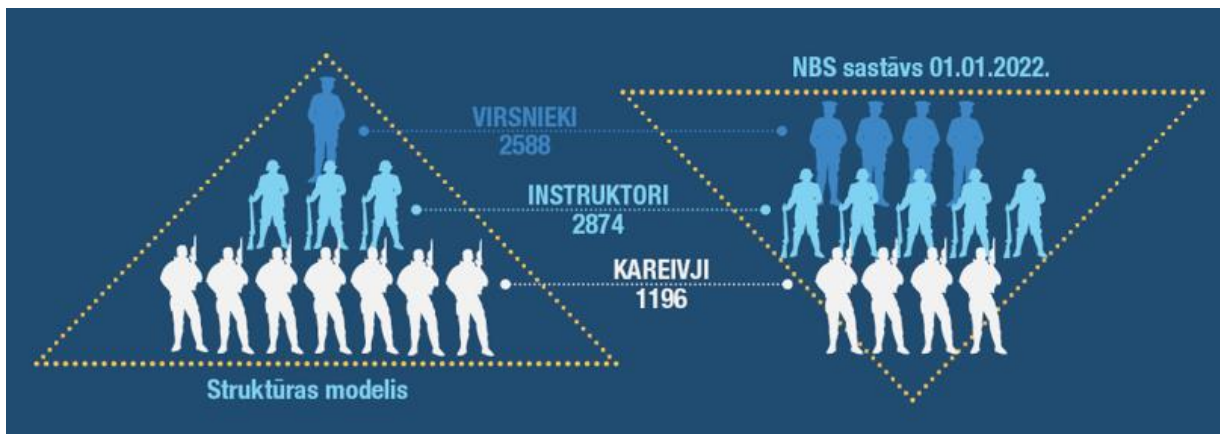
Meklējot risinājumus karavīru skaita pietiekamībai, arī citu valstu bruņotajos spēkos esošos karavīrus motivē palikt dienestā pēc iespējas ilgāk un tas ir ierasts risinājums⁹.

Vienlaikus ir atzīts, ka esošo karavīru maksimāli ilga palikšana dienestā atrisina personālsastāva nokomplektēšanas problēmu īstermiņā, bet ilgtermiņā var ietekmēt jaunākā un vecākā personāla proporciju personālsastāva struktūrā, kas vajadzīga visu dienesta pakāpju amatu aizpildīšanai. Tādēļ, ieviešot izmaiņas dienestam atļautajā maksimālajā vecumā, personāla attīstības politikas veidotājiem būtu jāvērtē, kā izmaiņas ietekmēs bruņoto spēku personālsastāva struktūru nākotnē.

NBS personāla struktūra nav piramidāla – ir mazs apjoms zemāku dienesta pakāpju karavīru un liels apjoms augstāku dienesta pakāpju karavīru.

Īstenojot karavīru atlīdzības reformu, nav vērtēts, kā bruņoto spēku personālsastāva struktūru ietekmēs izdienas vecuma palielināšana.

Raksturīgi, ka personālsastāva līdzsvaru militārās organizācijās nodrošina piramidāla struktūra – ar lielu skaitu zemāku dienesta pakāpju karavīru un mazu skaitu augstāku dienesta pakāpju karavīru. Taču Nacionālo bruņoto spēku struktūra veidojas pretēja – ar mazu apjomu zemāka dienesta pakāpju personālu, skatīt 5. attēlu.



5. attēls. Bruņoto spēku personālsastāva struktūra 2022. gada janvārī.

Uz 01.01.2022. Nacionālajos bruņotajos spēkos bija 1196 kareivji, 2874 instruktori un 2588 virsnieki. Tas nozīmē, ka jau pašreiz, iespējams, ir apgrūtināts nodrošināt personālsastāva hierarhiju un tas var atstāt negatīvu ietekmi uz personāla struktūru nākotnē. Tā kā bruņoto spēku personāla sastāvs ir balstīts vienīgi iekšējo personāla resursu pieejamībā, tad nākotnē var pietrūkt pietiekama skaita karavīru augstākajās pakāpēs.

Diferencētas mēnešalgas likmes noteikšana sekmē karavīru kvalifikācijas celšanu, taču puse karavīru pilda par dienesta pakāpi augstāka amata pienākumus un konstatētas neatbilstības amatu struktūrā

2016. gadā karavīru darba samaksas noteikšanā tika ieviesta diferencēta pieeja, paredzot atšķirīgas mēnešalgas likmes atkarībā no ieņemamajam amatam atbilstošas izglītības esamības. Tādā veidā tika sekmēta karavīru kvalifikācijas celšanas un ieņemamajam amatam atbilstošas dienesta pakāpes iegūšana, kā arī tika novērsta nevienlīdzība situācijās, kad karavīrs, kurš pilda augstākas pakāpes amatu ar šai pakāpei nepieciešamo militārās izglītības līmeni, saņēma tādu pašu mēnešalgu kā karavīrs, kurš nav apguvis Militārā dienesta likumā augstākas pakāpes amata pildīšanai noteiktos militārās izglītības kursus.

Ar šādu mēnešalgas noteikšanas pieeju bija plānots daļēji sakārtot arī jautājumu par karavīru iecelšanu augstākai dienesta pakāpei atbilstošā amatā, ko normatīvie akti pieļauj, paredzot, ka karavīrs šādā gadījumā saņem piemaksu mēnešalgas starpības apmērā. Tomēr revīzijā secināms, ka karavīru atlīdzības reformas ietvaros veiktā mēnešalgas pārskatīšana un likmes diferencēšana nav veicinājusi ieņemamajam amatam atbilstošas kvalifikācijas iegūšanu gadījumos, kad karavīrs ir iecelts augstākai dienesta pakāpei atbilstošā amatā, tostarp, amata pienākumus veicot ilgstoši.

Piemaksu par augstākas dienesta pakāpes amata pildīšanu saņem puse no visiem karavīriem.

Revīzijā konstatējām, ka Nacionālo bruņoto spēku vienībās ir plaši izplatīta prakse karavīrus iecelt augstākai dienesta pakāpei atbilstošā amatā – aptuveni puse karavīru saņem piemaksu par augstākas dienesta pakāpes amata pildīšanu, tostarp, augstākas dienesta pakāpes amata pienākumus veicot ilgstoši (desmit gadus un ilgāk). Karavīru skaits, kas saņem piemaksu par augstākai dienesta pakāpei atbilstošā amata pildīšanu, un piemaksas apjoms ir būtiski palielinājies – no 1748 karavīriem un 863 205 eiro 2015. gadā līdz 3200 karavīriem un 1 560 011 eiro 2021. gadā.

Analizējot diferencētās mēnešalgas starpību, revīzijā konstatēts, ka karavīrs ar atbilstošu militāro izglītību (kvalifikāciju) saņemtu par 25–70 eiro lielāku mēnešalgu, atkarībā no dienesta pakāpes un izdienas ilguma. Iespējams, ka mēnešalgas starpība nav motivējoša vai pastāv kādi citi apstākļi, kas nesekmē situācijas izmaiņas.

Turklāt, ja puse karavīru spēj pildīt augstākai dienesta pakāpei atbilstošā amata pienākumus, tad, iespējams, ka amatu izpildei ir noteiktas nepamatoti augstas prasības. Lai gan ir izpildīts Nacionālo bruņoto spēku cilvēkresursu attīstības pamatnostādnes¹⁰ 2015.–2018. gadam plānotais uzdevums par militāro amatu klasificēšanu un tiem izvirzāmo prasību noteikšanu un kopš 2018. gada spēkā ir apstiprināts Militāro amatu klasifikators, tomēr revīzijā ir secināms, ka turpina pastāvēt nepilnības amatu struktūrā un amatiem noteikto prasību noteikšanā.

Par nepilnībām amatu struktūrā liecina arī revīzijā konstatētais par darbinieku kategoriju, ko Nacionālajos bruņotajos spēkos apzīmē kā “ārpus štata” darbinieki. Šāda nodarbināšanas prakse ir vērtējama kā neskaidra, ņemot vērā bruņotajos spēkos izveidoto visnotaļ komplekso un vairākos dokumentos pamatoto amata vietu plānošanas procesu. “Ārpus štata” darbinieku skaits un amati netiek iekļauti vienību štatu sarakstos, kā arī nepastāv sistēma šādu amatu klasifikācijai. Amatiem, kurus pilda “ārpus štata” darbinieki, nav vienotas vai kopīgas raksturojošas iezīmes, piemēram, ka tie būtu tikai karavīru amati vai civilie amati, vai konkrēti amatu veidi atbalsta funkciju veikšanā. Šie amati tajā pašā vienībā vai citās vienībās var tikt noteikti arī kā štatu sarakstā esoši amati un otrādi.

Lai arī bruņotie spēki rekrutēšanas jomā ir demogrāfijas un sabiedrības veselības “ķīlnieki”, rekrutēšanas iespējas nav izsmeltas un aizsardzības nozarei jāturpina strādāt, lai paplašinātu rekrutēto loku

Bruņoto spēku personāla plūsmas pārvaldībā nozīmīga loma ir rekrutēšanai. Laika periodā no 2015. gada līdz 2020. gadam rekrutēšanas rādītāji Nacionālajos bruņotajos spēkos bija ar pieaugošu tendenci, un 2020. gadā profesionālo dienestu uzsāka 746 jaunie karavīri, kas bija lielākais skaits iepriekšminētajā laika posmā. Šādu tendenci Nacionālie bruņotie spēki skaidroja ar sekmīgi uzsāktām vairākām iniciatīvām, tostarp karavīru atlīdzības reformas rezultātā panākto ietekmi, grozījumiem Militārā dienesta likumā u.c.

Savukārt 2021. gadā tika rekrutēti vien 473 karavīri, lai gan minētās sekmīgi uzsāktās iniciatīvas turpinājās. Rekrutēšanas rādītāju kritums 2021. gadā, iespējams, varētu būt saistīts arī ar Covid-19 pandēmijas izraisītajiem apstākļiem.

Rekrutēšanu ietekmē dažādi faktori¹¹, tajā skaitā tādi, ko bruņotie spēki nevar ietekmēt – demogrāfija, tautsaimniecības rādītāji, bezdarba līmenis, darba samaksa darba tirgū, iedzīvotāju fiziskā sagatavotība un veselības stāvoklis u.c.

Rekrutēšanu ietekmē demogrāfiskā u.c. situācija, taču visas iespējas nav izsmeltas un NBS jāturpina strādāt pie iniciatīvām kandidātu loka paplašināšanai, piem., rekrutēšana kā projekta īstenošana, prioritāšu noteikšana pa vajadzīgajām personāla kategorijām u.tml.

Taču ir arī iekšējie faktori, kurus var ietekmēt aizsardzības nozare, piemēram, karavīru atlases procesa vadība un organizēšana, darba samaksa un sociālo garantiju sistēma¹² u.c., tādēļ personāla politikas veidotājiem pastāvīgi jāstrādā ar šo jautājumu pilnveidošanu.

Saskaņā ar tautas ataudzes pētījumu¹³ iedzīvotāju skaitam Latvijā gadu no gada ir tendence sarukt, un Aizsardzības ministrija, plānojot personāla politiku, ir apzinājusi problēmu, ka rekrutējamā auditorija nepalielināsies demogrāfijas rādītāju dēļ¹⁴.

Nacionālajos bruņotajos spēkos ir novērota tendence pasliktināties kandidātu fiziskajai sagatavotībai un veselības stāvoklim, par to liecina fakts, ka palielinās tādu kandidātu skaits, kas atzīti par nederīgiem dienestam bruņotajos spēkos pēc medicīniskās komisijas atzinuma. 2018. gadā tādi bija 14 % no kopējā kandidātu skaita un 2020. gadā tādi bija 28 % no kopējā kandidātu skaita.

Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem jāturpina veikt pasākumus kandidātu loka paplašināšanai un rekrutējamo skaita palielināšanai. Revīzijā aplūkotajos citu valstu piemēros ir norādīts uz īstenotām iniciatīvām, kas sekmējušas bruņoto spēku personālsastāva aizpildīšanu, piemēram, rekrutēšana kā projekta īstenošana, prioritāšu noteikšana pa vajadzīgajām personāla kategorijām un specialitātēm, mērķtiecīga komunikācija, neaprobežojoties tikai ar reklāmu, un komunikācijas plāna izstrādāšana, atlases laika samazināšana, atlases un pārbaudījumu metožu pilnveidošana, mērķauditorijai piemēroti atbalsta piedāvājumi (piemēram, augsti kvalificētam personālam apmaksāta izglītības iegūšana), darba samaksas un sociālo garantiju palielināšana u.c.

Kā labā prakse ir vērtējama rekrutēšanas funkcijas nodošana Nacionālo bruņoto spēku kompetencē kopš 2016. gada. Iepriekš šo funkciju veica no Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem autonoma iestāde – Aizsardzības ministrijas padotības iestāde Jaunsardzes centrs, kam rekrutēšana bija viena no vairākām citām funkcijām. Saskaņoties ar rekrutēšanas grūtībām, līdzīgas izmaiņas ir veikuši arī citu valstu bruņotie spēki, rekrutēšanas vadības struktūru, pārvietojot uz bruņoto spēku stratēģiskās vadības līmeni.

Augsti atvaļināšanās rādītāji pirmajā dienesta gadā

Nacionālajos bruņotajos spēkos laikā no 2015. gada līdz 2020. gadam nav bijuši strauji atvaļināšanās “lēcieņi” un atvaļināšanās statistika ir bijusi gandrīz stabila – vidēji gadā atvaļinājās ap 290 karavīru, bet 2021. gadā atvaļinājās daudz vairāk – 408 karavīri, no tiem 274 gadījumos atvaļināšanās notika, pārtraucot dienesta līgumu pirms termiņa, pusēm vienojoties.

Atvaļināšanās negatīvi ietekmē personāla plūsmu un bruņoto spēku darbību, ja karavīrs nolēmis vairs neturpināt dienestu – tiek zaudēts cilvēkresursa potenciāls un ieguldītie līdzekļi karavīra apmācībā.

Uzsākot karavīru atlīdzības reformas īstenošanu, Aizsardzības ministrija plānoja par 50 % samazināt tādu karavīru skaitu, kas atvaļinās no dienesta ar pamatojumu “nepagarina līgumu” vai pirms līguma termiņa beigām, pusēm vienojoties.

Revīzijā analizētie dati par karavīru atvaļināšanās pamatojumu rāda, ka plānotais rādītājs ir sasniegts daļēji – ir izdevies samazināt (no 24 % uz 7 %) tādu karavīru skaitu, kas atvaļinās no dienesta ar pamatojumu “nepagarina līgumu”, taču pretēji plānotajam, ir palielinājies (no 47 %

Svarīgi ir samazināt dienesta līgumu pārtraukšanas gadījumu skaitu, jo īpaši pirmajos piecos gados.

Atlīdzība ir būtisks faktors karavīru motivēšanai, taču ne vienīgais.

Pilnveidotas rotācijas iespējas, līdzdalība karjeras lēmumu pieņemšanā, slodzes līdzsvarošana, ģimenes atbalsta politika u.c. var sekmēt karavīra motivāciju turpināt dienestu.

līdz 67 %) tādu karavīru skaits, kas atvaļinās pirms līguma termiņa beigām, pusēm vienojoties.

Īpaši augsts šis rādītājs ir karavīriem, kas atvaļinās pirmajā dienesta gadā. Saskaņā ar Nacionālo bruņoto spēku informāciju no kopējā atvaļināto skaita 2020. gadā 22 % jeb 90 karavīri bija tādi, kas atvaļinājušies jau pirmajā dienesta gadā.

Saskaņā ar Aizsardzības ministrijas rīcībā esošo informāciju, atvaļinoties pusēm vienojoties pirms līguma termiņa beigām, karavīru visbiežāk minētie iemesli ir vēlme mainīt darbības jomu (29 %), dienesta vieta tālu no mājām (23 %), nepietiekama darba samaksa (22 %), nesaskata izaugsmes iespējas (10 %) un liela slodze (10 %). Lēmumu atvaļināties parasti ietekmē vairāk nekā viens iemesls, un šie iemesli tikko dienēt uzsākušiem karavīriem un pieredzējušiem karavīriem parasti atšķirsies.

Iepazīstoties ar NATO pētījuma par personāla jautājumiem¹⁵ atziņām, secināms, ka Latvijas situācija saistībā ar atvaļināšanās tendencēm nav unikāla, līdzīgas tendences ir arī citās dalībvalstīs un šo valstu bruņotajos spēkos tiek meklēti risinājumi, kā veicināt karavīru noturēšanu dienestā.

Citu valstu pieredze¹⁶ rāda, ka atvaļināšanās rādītāju samazināšanai kā primārais pasākums tiek veiktas reformas darba samaksas un sociālo garantiju jomā, ņemot vērā to, ka darba samaksa un sociālās garantijas ir kritiski svarīgs motivēšanas instruments. Tomēr atlīdzība nav vienīgais risināmais jautājums atvaļināšanās rādītāju samazināšanai.

Revīzijā analizētajos labās prakses piemēros atsevišķās valstīs¹⁷, piemēram, Kanādas bruņotajos spēkos atvaļināšanās tendences samazināšanai tika izstrādāta dienestā noturēšanas stratēģija, kas ir vairākos virzienos vērsts pasākumu komplekss un kuras galvenā nozīme ir definēt iniciatīvas, kas stiprina dienestā palikšanas kultūru bruņoto spēku organizācijā.

Piemēram, šādas iniciatīvas, kuru ieviešanas iespējas būtu noderīgi izvērtēt arī Nacionālajos bruņotajos spēkos, ir: (1) elastīgi dienesta līgumu termiņi, (2) pilnveidotas rotācijas iespējas un elastīgi noteiktas karjeras jomas, (3) uzlabota līdzdalība karjeras lēmumu pieņemšanā, veicinot atbilstību starp personīgām vēlmēm un nodarbinātību, (4) ģimenes atbalsta politika.

Karavīru atlīdzības reformu rezultātā īstenoto pasākumu ietekmi uz atvaļināšanās rādītājiem ir grūti novērtēt, jo tos ietekmē vairāku faktoru kopums. Viens no veidiem, kā tomēr ir iespējams novērtēt veikto pasākumu ietekmi, ir karavīru aptaujas. Regulāri veicot aptaujas, ir iespējams noskaidrot karavīru motivēšanai un noturēšanai dienestā aktuālos jautājumus. Tā ir iespēja laikus identificēt problēmas, ar kurām saskaras militārais personāls, meklēt tām risinājumus un sniegt atgriezenisko saiti personālam. Pat, ja aptaujās noskaidrotais viedoklis nereti ir pretrunīgs, tomēr personāla vadības speciālisti un politikas veidotāji var iegūt norādes uz problemātiskajām jomām, lai novērstu pārāgru atvaļināšanos.

Revīzijā secināms, ka Nacionālajos bruņotajos spēkos regulāras karavīru aptaujas netiek veiktas, līdz ar to nav izmantots potenciāls, ko sniegtu personāla viedokļa noskaidrošana, tā, iespējams, samazinot atvaļināšanās rādītājus, kas saistīti ar nepietiekamu apmierinātības līmeni.

NBS nav izmantots potenciāls, ko sniegtu personāla aptaujas.

Regulāri veiktas aptaujas ir viens no veidiem, kā noskaidrot noturēšanai dienestā aktuālos jautājumus.

Laikus saņemtas norādes par problemātiskajām jomām ļautu mazināt pārāgras atvaļināšanās riskus.

Zemessargu un rezerves karavīru iecelšana karavīru amatos uz laiku netiek plaši izmantota

Revīzijā arī vērtējām, cik efektīvi tiek izmantots Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem pieejamais personāla resurss, ņemot vērā, ka no 2014. gada karavīru amatos uz laiku var iecelt zemessargus un rezerves karavīrus. Secinām, ka šādā veidā nav izdevies piesaistīt būtisku resursu Nacionālo bruņoto spēku personālsastāva nokomplektēšanai – 2021. gadā bija noslēgts vien 21 līgums ar zemessargiem un pieci līgumi ar rezerves karavīriem.

Vienlaikus revīzijā konstatēts, ka karavīru amata pienākumus uz darba tiesisko attiecību pamata kā civilie darbinieki veic atvaļinātie karavīri. Lai gan atvaļinātie karavīri kvalificējas rezerves karavīra statusam un ar viņiem par karavīra amata pienākumu izpildi varētu tikt slēgti profesionālā dienesta līgumi¹⁸, tomēr šāda iespēja netiek izmantota. Darba līgumu slēgšana ar rezerves karavīriem (atvaļinātajiem karavīriem) kā civilajiem darbiniekiem profesionālā dienesta līgumu slēgšanas vietā varētu būt saistīta ar to, ka atvaļinātie karavīri ir izdienas pensijas saņēmēji un izdienas pensija tiek zaudēta uz laiku, kad tiek noslēgts līgums par profesionālo dienestu.

Vienlaikus būtiski ir palielinājies ar zemessargiem noslēgto papildu līgumu skaits par kaujas atbalstu vai ar kaujas nodrošinājumu saistīta amata pienākumu pildīšanu¹⁹. Šādu zemessargu skaits, kas pilda dienestu saskaņā ar noslēgto papildu līgumu, ir palielinājies no 80 zemessargiem 2011. gadā līdz 664 zemessargiem 2021. gadā. Šie zemessargi tiek nodarbināti militāro objektu apsargāšanā.

Nepieciešams uzlabot Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības plānošanas procesu

Revīzijā analizētā informācija liecina, ka karavīru atlīdzības reforma ir īstenota, pakāpeniski ieviešot jaunas iniciatīvas un risinot aktuālos jautājumus, taču iztrūkst vienots un konceptuāls redzējums par karavīru atlīdzības sistēmas attīstību vidējā termiņā un ilgtermiņā. Attiecībā uz atlīdzības sistēmas attīstību ilgtermiņā Nacionālo bruņoto spēku komandieris 2014. gadā bija rosinājis Aizsardzības ministriju sadarbībā ar Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem izstrādāt militārpersonu atlīdzības reformas koncepciju, tomēr šāda koncepcija nav izstrādāta.

Īstenojot atlīdzības reformu, nav vērtēts, kā izmaiņas karavīru mēnešalgā varētu ietekmēt personāla plūsmu un bruņoto spēku personāla sastāvu ilgtermiņā, tostarp – kā bruņoto spēku personālsastāva struktūru ietekmēs izdienas vecuma palielināšana un vai jaunākajam personālam noteiktā mēnešalga sekmē jaunu karavīru piesaistīšanu un noturēšanu pirmajos dienesta gados.

Iespējams tas ir skaidrojams ar to, ka Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības plānošana laika posmā līdz 2015. gadam nenorisinājās atbilstoši stratēģiskās plānošanas principiem, t.i., vidējā un ilgtermiņā plānojot pasākumu kopumu, kas nodrošinātu bruņotajiem spēkiem nepieciešamos personāla resursus un kas paredzētu rīcību militārā personāla politikā²⁰ definētajos personāla plūsmas pārvaldības virzienos attiecībā uz rekrutēšanu, karjeras gaitu un atvaļināšanos.

Pirmais Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības plānošanas dokuments ir Nacionālo bruņoto spēku cilvēkresursu vadības pamatnostādnes 2015. līdz 2018. gadam. Personāla attīstības plānošanas dokumentos laikā līdz 2020. gadam nebija noteiktas Nacionālo bruņoto spēku uzdevumu izpildei plānotās personālsastāva kopējās vajadzības, kā arī vajadzības pa noteiktajām spēju attīstības prioritātēm, specialitātēm, dienesta pakāpju kategorijām (kareivjiem, instruktoriem un virsniekiem) u.tml. Netika

NBS personāla attīstības plānošana nav norisinājusies atbilstoši stratēģiskās plānošanas principiem.

Ir iztrūcis konceptuāls un pēctecīgs redzējums par personāla resursu attīstību vidējā termiņā un ilgtermiņā.

noteikti rādītāji, kāds aizpildījuma līmenis tiek plānots un kādi pasākumi veicami gadījumā, ja plānotais personālsastāvs netiek aizpildīts.

Nacionālo bruņoto spēku personāla aizpildīšanas koncepcijā no 2020. līdz 2024. gadam ir saskatāmas personāla vajadzību prioritātes un mērķtiecīga virzība uz vajadzīgā personāla resursa sasniegšanu, t.i., Nacionālo bruņoto spēku uzdevumu izpildei nepieciešamā personāla skaita nodrošināšanu. Laika posmā līdz 2024. gadam plānots turpināt strādāt ar karavīru atlīdzības jautājumiem, kā arī ir piedāvātas citas iniciatīvas, kas vērstas uz personāla loka paplašināšanu un dažādošanu (zemessargu, rezerves iesaistīšanu, jaunatnes izglītošanu) un Nacionālajiem bruņotajiem spēkiem nepieciešamo speciālistu apmācību.

Vērtējot Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības dokumentus kopsakarā, secināms, ka katrā personāla attīstības dokumentā ir vērojama atšķirīga pieeja – tikai atsevišķos gadījumos sniegts vērtējums par iepriekšējā periodā paveikto, dokumentiem nav savstarpējas pēctecības, tiem ir atšķirīga struktūra un izklāstīto jautājumu detalizācijas pakāpe, tikai atsevišķos gadījumos norādīti sasniedzamie rezultāti un nevienā dokumentā nav paredzēta rezultātu novērtēšanai nepieciešamā rīcība.

Lai arī Attīstības plānošanas sistēmas likums neattiecas uz attīstības plānošanu valsts aizsardzības politikas jomā, ņemot vērā Nacionālo bruņoto spēku personāla vadības procesu mērogu un ciešo saikni ar sabiedrību, nolūkā sekmēt mērķtiecīgu un efektīvu personāla attīstības plānošanu būtu izvērtējama iespēja minētajā likumā paredzētos attīstības plānošanas dokumentu pamatelementus (attīstības plānošanas dokumentā izvirza mērķus un sasniedzamos rezultātus, apraksta noskaidrotās problēmas un paredz to risinājumus, izvērtē šo risinājumu iespējamo ietekmi, plāno turpmāko politikas īstenošanu un rezultātu novērtēšanu) attiecināt uz Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības plānošanu.

Ieteikumi

Revīzijā sniegti 17 ieteikumi, kurus ieviešot, tiks panākti uzlabojumi Nacionālo bruņoto spēku personāla attīstības plānošanā, personāla vadības procesu sakārtošanā un pieejamā personālsastāva efektīvā izmantošanā (skatīt 6. attēlu), kas kopumā sekmēs jaunu karavīru rekrutēšanu un esošo karavīru noturēšanu dienestā.



6.attēls. Nacionālo bruņoto spēku personāla politikā pilnveidojamie aspekti.

Atsauces

- ¹ Nacionālo bruņoto spēku likuma 2.panta pirmā daļā un 3.panta pirmā daļā.
- ² Valsts aizsardzības koncepcijas (apstiprināta Saeimā 24.09.2020.) 3.6.2.nodaļa "Personāls".
- ³ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)*, resurss skatīts 03.01.2022.
- ⁴ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "NATO Human Resources (Manpower) Management" (TR-SAS-059) (2012); The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007); Beth I. Asch, John T. Warner "A Theory of Military Compensation and Personnel Policy" (RAND, 1994); Grigor Grigorov (Vasil Levski Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria) "Models and approaches for motivation, recruitment and retention of military personnel in the British Armed Forces", ([PDF](#)) [Models and approaches for motivation, recruitment and retention of military personnel in the British Armed Forces \(researchgate.net\)](#)*, resurss skatīts 04.01.2022.
- ⁵ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "NATO Human Resources (Manpower) Management" (TR-SAS-059) (2012); The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007); Beth I. Asch, John T. Warner "A Theory of Military Compensation and Personnel Policy" (RAND, 1994); Grigor Grigorov (Vasil Levski Military University, Veliko Tarnovo, Bulgaria) "Models and approaches for motivation, recruitment and retention of military personnel in the British Armed Forces", ([PDF](#)) [Models and approaches for motivation, recruitment and retention of military personnel in the British Armed Forces \(researchgate.net\)](#)*, resurss skatīts 04.01.2022.
- ⁶ Aizsardzības ministrija sāk darbu pie Valsts aizsardzības dienesta pakāpeniskas ieviešanas [Aizsardzības ministrija sāk darbu pie Valsts aizsardzības dienesta pakāpeniskas ieviešanas | Aizsardzības ministrija \(mod.gov.lv\)](#), resurss skatīts 14.07.2022.
- ⁷ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)* 516.lp., resurss skatīts 04.01.2022.
- ⁸ Nacionālo bruņoto spēku personāla aizpildīšanas koncepcija 2020.–2024.gadam (apstiprināta ar aizsardzības ministra 06.10.2020. pavēli Nr.169-P).
- ⁹ <https://www.heritage.org/defense/report/improving-americas-long-term-military-recruiting-outlook>, skatīts 03.01.2022.
- ¹⁰ Nacionālo bruņoto spēku cilvēkresursu vadības pamatnostādnes 2015. – 2018.gadam (apstiprinātas ar aizsardzības ministra 24.02.2015. pavēli Nr.26).
- ¹¹ Jennifer Kavanagh "Determinants of Productivity for Military Personnel, A Review of Findings on the Contribution of Experience, Training, and Aptitude to Military Performance", RAND National Defense Research Institute. published 2005; <https://www.heritage.org/defense/report/improving-americas-long-term-military-recruiting-outlook>; *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)*, resurss skatīts 04.01.2022.
- ¹² Jennifer Kavanagh "Determinants of Productivity for Military Personnel, A Review of Findings on the Contribution of Experience, Training, and Aptitude to Military Performance", RAND National Defense Research Institute. published 2005; <https://www.heritage.org/defense/report/improving-americas-long-term-military-recruiting-outlook>; *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)*, resurss skatīts 04.01.2022.
- ¹³ "Tautas ataudze Latvijā un sabiedrības atjaunošanas izaicinājumi, ISBN 978-9934-18-410-9, LU Akadēmiskais apgāds 2019, 67.lpp.
- ¹⁴ Personāla attīstības vadlīnijas 2011. – 2014.gadam (apstiprinātas ar aizsardzības ministra 08.07.2011. pavēli Nr.145); Aizsardzības ministrijas, tās padotībā esošo iestāžu, tostarp Nacionālo bruņoto spēku personāla politika (apstiprināta ar aizsardzības ministra 06.11.2012. pavēli Nr.185); Nacionālo bruņoto spēku cilvēkresursu vadības pamatnostādnes 2015. – 2018.gadam (apstiprinātas ar aizsardzības ministra 24.02.2015. pavēli Nr.26); Nacionālo bruņoto spēku personāla aizpildīšanas koncepcija 2020. – 2024. gadam (apstiprināta ar aizsardzības ministra 06.10.2020. pavēli Nr.169-P).
- ¹⁵ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)*, resurss skatīts 03.01.2022.
- ¹⁶ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)*, resurss skatīts 03.01.2022.
- ¹⁷ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007)*, resurss skatīts 03.01.2022.
- ¹⁸ Militārā dienesta likuma 21. panta 3.³ daļa.
- ¹⁹ Latvijas Republikas Zemessardzes likuma 31.panta pirmā daļa.
- ²⁰ *The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "NATO Human Resources (Manpower) Management" (TR-SAS-059) (2012); The Research and Technology Organisation (RTO) of NATO "Recruiting and Retention of Military Personnel" (TR-HFM-107) (2007); Beth I. Asch, John T. Warner "A Theory of Military Compensation and Personnel Policy" (RAND, 1994)*, resurss skatīts 04.01.2022.