

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

## **Akadēmiskā karjera Latvijā: ziņojums par faktisko stāvokli**

---

2018. gada 31. janvāris

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

<b>KOPSAVILKUMS</b>	<b>6</b>
<b>1 IEVADS</b>	<b>8</b>
<b>2 DOKTORANTŪRA UN PĒCDOKTORANTŪRA</b>	<b>9</b>
2.1. DOKTORANTŪRAS TIESISKAIS REGULĒJUMS SISTĒMAS LĪMENĪ	10
2.2. DOKTORA LĪMEŅA STUDIJU INSTITUCIONALIZĀCIJA	13
Uzņemšana, izaugsme un vērtēšana	14
Darba vadīšana	16
Pētniecības vide	18
Apmācību komponente un prasmju attīstība	18
Iekšējās kvalitātes nodrošināšana	20
Doktorantūras skolas	21
2.3. SADARBĪBA DOKTORA LĪMEŅA STUDIJĀS	22
2.4. PĒCDOKTORANTŪRA	23
<b>3 AKADĒMISKĀS KARJERAS: ATTĪSTĪBA UN IZAUGSME</b>	<b>24</b>
3.1. DARBS UN KARJERA AKADĒMISKAJĀ VIDĒ	24
Akadēmiskā personāla loma un statuss	24
Karjeras tendences	28
Internacionalizācija	31
3.2. CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBA INSTITUCIONĀLĀ LĪMENĪ	33
Personāla veidošana	33
Atlase un pieņemšana darbā	35
Paaugstināšana amatā un karjeras izaugsme	39
Personāla attīstība	40
Cilvēkresursu pārvaldības un ar to saistīto pakalpojumu organizēšana	41
<b>4 ATALGOJUMS UN SNIEGUMA NOVĒRTĒŠANA</b>	<b>43</b>
4.1. AKADĒMISKĀ PERSONĀLA ALGAS LATVIJĀ	43
Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums	43
Akadēmiskā personāla ienākumi	44
4.2. ATALGOJUMA NOTEIKŠANAS PRAKSE IESTĀŽU LĪMENĪ	45
Atalgojuma sistēmas	45
Uz sniegumu orientēts atalgojums	48
Snieguma novērtēšana	49
<b>5 NOSLĒGUMA PIEZĪMES PAR STRATĒĢISKU CILVĒKRESURSU PĀRVALDĪBU</b>	<b>49</b>

**Pielikums. Pārskats par Latvijas faktiskā stāvokļa izvērtējumu salīdzinājumā ar labas sistēmas kritērijiem un iestādes līmeņa cilvēkresursu politiku** 52

**ATSAUCES** 71

## **LODZIŅI**

<b>1. lodziņš</b>	<b>Promocijas process Latvijā</b>	<b>10</b>
<b>2. lodziņš</b>	<b>Finansējums doktorantūras studentiem</b>	<b>12</b>
<b>3. lodziņš</b>	<b>Profesoru padome</b>	<b>36</b>

## **TABULAS**

<b>1. tabula</b>	<b>Doktorantūras studenti pēc augstākās izglītības iestādes, 2014./2015.–2016./2017. (kopējais skaits)</b>	<b>9</b>
<b>2. tabula</b>	<b>Iegūtie doktora zinātniskie grādi pēc izglītības tematiskās grupas, 2011.–2015. (kopējais skaits)</b>	<b>10</b>
<b>3. tabula</b>	<b>Kritēriji zinātniskās un pedagoģiskās kvalifikācijas un organizatoriskās kompetences novērtēšanai</b>	<b>37</b>
<b>4. tabula</b>	<b>Minimālās algas un darba slodzes izglītības nozarē, uz 2018. gada 1. janvāri</b>	<b>45</b>

## Saīsinājumi

LMA	Latvijas Mākslas akadēmija
AIP	Augstākās izglītības padome
DU	Daugavpils Universitāte
ESF	Eiropas Savienības struktūrfondi
AII	augstākās izglītības iestāde
CR	cilvēkresursi
LZA	Latvijas Zinātņu akadēmija
LSPA	Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija
AL	Augstskolu likums
LIZDA	Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrība
LLU	Latvijas Lauksaimniecības universitāte
ZDL	Zinātniskās darbības likums
IZM	Izglītības un zinātnes ministrija
SBA	uz sniegumu balstīta alga
RSU	Rīgas Stradiņa universitāte
RTA	Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija
RTU	Rīgas Tehniskā universitāte
VZKK	Valsts zinātniskās kvalifikācijas komisija
UAS	Lietišķo zinātņu universitāte
LU	Latvijas Universitāte
ViA	Vidzemes Augstskola
VA	Ventspils Augstskola

## Kopsavilkums

Latvijai ir „fragmentāra” pieeja akadēmiskajai karjerai, kuras aspekti ir attīstījušies vēsturiski, bet kas šobrīd drīzāk apgrūtina dinamiskas augstākās izglītības un pētniecības sistēmas attīstību. Galvenā problēma ir akadēmisko karjeru nodalīšana tādās, kas virzītas uz apmācību (izglītību), un tādās, kas virzītas uz pētniecību, un kas atspoguļojas arī divos atsevišķos tiesību aktos. Šādas amatu fragmentācijas rezultātā individuāla akadēmiskā mācībspēka gadījumā drīzāk pastāv amatu „portfelis”, nevis viens integrēts amats, un tas ir šķērslis izvirzītajam mērķim par izglītības un pētniecības vienotību. Uzdevumu fragmentācija ir iemesls arī fragmentārai pieejai dažādiem ar cilvēkresursiem (CR) saistītiem jautājumiem, tai skaitā darba līgumiem un akadēmiskā personāla atalgojuma noteikšanas kārtībai.

Latvijas augstākās izglītības iestādes (AII) piešķir lielu vērtību doktora grādam; tomēr doktora līmeņa studijas uzrāda vairākas iezīmes, kas ir jāstiprina un jāmodernizē. Tas jo sevišķi attiecas uz „mācekļības modeli”, kas centrā izvirza izteiktas meistara – mācekļa attiecības starp vadītāju un doktorantūras studentu. Doktorantūras studenti tiek uzņemti programmās, kas daļēji ir apmācības programma (teorētiskās apmācības jeb *taught elements*), bet daļēji – pētniecības programma (individuāls pētnieciskais darbs). Lai arī pastāv vairāki kolokviji, kas dažreiz tiek maldīgi saukti par „doktorantūras skolām”, nepastāv doktorantūras skolas tādā nozīmē, kādā šis jēdziens tiek lietots Eiropas un starptautiskā līmenī – kā „institucionāla mājvieta” tiem, kas iesaistīti doktora līmeņa studijās, un kas veicina doktorantu starpdisciplināru apmācību un sinerģisma realizāciju un varētu sekmēt sistemātisku pieeju prasmju attīstīšanai. Tāpat šobrīd nav pietiekami attīstītas stratēģiskās pieejas starptautiskajai sadarbībai un sadarbībai ar privāto sektoru doktora līmeņa studiju kontekstā. Doktorantūras studentiem piešķirtais finansējums nav pietiekams, tādēļ daudzi doktoranti strādā darbos akadēmiskajā vidē vai ārpus tās, kam var būt negatīva ietekme uz turpmāko studiju gaitu un studiju pabeigšanu.

Galvenais aspekts, kur Latvijas doktorantūra novirzās no Eiropas un starptautiskās prakses, ir doktora zinātniskā grāda piešķiršanas procesa organizācija. Latvijā studijas doktorantūrā noslēdzas ar eksāmenu, kas ļauj doktorantūras studentam kļūt par „doktora grāda kandidātu” un uzsākt tā saukto „promocijas procesu”, kas pēc būtības ir nošķirts no doktorantūras, kā arī sarežģīts, un kas sevī ietver nevajadzīgas procedurālas barjeras.

Pēcdoktorantūra Eiropas un starptautiskā izpratnē Latvijas tiesību aktos nav noteikta; tomēr zināmi finansējuma avoti (valsts budžets un Eiropas fondi) padara iespējamu pēcdoktorantūras amata vietu izveidi (lai arī mazā mērogā). Tādējādi praksē Latvijas AII ir grūtības iekļaut pēcdoktorantūras amatus vispārējā akadēmiskās karjeras struktūrā, kas noteikta normatīvajos aktos.

Akadēmisko karjeru fragmentācijas rezultāts ir sarežģīti ar CR saistīti procesi un vienošanās iestādes līmenī, un bieži vien trauslas vienošanās ar indivīdiem. Lai arī normatīvie akti nosaka amatus, minimālo darba algu un darba laiku pilnas slodzes darbiniekiem, darba slodze un attiecīgi arī atalgojums tiek noteikts individuāli,

sarunu ceļā starp akadēmisko personālu un iestādēm. Ņemot vērā to, ka demogrāfiskās situācijas dēļ samazinās studentu skaits, dažās iestādēs akadēmiskajam personālam ir grūtības iegūt pilnu darba slodzi. Šādos gadījumos, kā arī tad, ja nav (ārēji finansētu) pētniecības projektu, kas varētu kompensēt šos negūtos ieņēmumus, akadēmiskajam personālam darbs AII jāapvieno ar darbu ārpus akadēmiskās vides. Riskus, kas saistīti ar šo „amatu portfeļa” pieeju akadēmiskā personāla nodarbinātībai, uzņemas indivīds, lai arī jāatzīmē, ka šīs pieejas pozitīvais aspekts ir „akadēmisko uzņēmēju” radīšana, kuri ir spējīgi piesaistīt finansējumu, kas pētniekiem ir svarīga prasme.

**Akadēmiskā karjera Latvijā nozīmē individuālu darbu virkni, kas šādas karjeras plānošanu padara sarežģītu, kā arī akadēmisko karjeru kā tādu padara mazāk pievilcīgu.** Iemesls ir visu AII akadēmisko amatu piesaiste sešus gadus ilgam laika posmam. Visas personas tiek ievēlētas savos (uz apmācību vērstajos vai uz pētniecību vērstajos) akadēmiskajos amatos. Dažos gadījumos, kad AII nav Profesoru padomes – institūcijas, kas ir atbildīga par (asociēto) profesoru ievēlēšanu, noteiktā ievēlēšanas procesa kārtība samazina AII lomu darbā pieņemšanas procesā, kas var radīt potenciālu interešu konfliktu. Pievilcīgas un prognozējamās karjeras modelis (*tenure track model*), kas ir populārs Rietumvalstīs, kā arī kaimiņvalstīs, Latvijā nepastāv. Lai arī Latvijā akadēmiskajām karjerām ir noteikts sākuma punkts, tām nav noteikta beigu punkta, jo nav noteikts obligāts pensionēšanās vecums. Par šo jautājumu viedokļi dalās, tomēr šī situācija apgrūtina CR plānošanu, kā arī jauno akadēmisko mācībspēku individuālo karjeru plānošanu. Lai arī AII piedāvā dažādas iespējas personāla attīstībai, tomēr ne vienmēr tiek aptvertas visas akadēmiskajai karjerai nepieciešamās prasmes, kas ir īpaši svarīgi Latvijas fragmentārās akadēmiskās karjeras sistēmas kontekstā.

**Acīmredzams internacionalizācijas trūkums iespaido dažādus akadēmiskās vides aspektus.** Iekšējo mobilitāti kavē ne tikai atalgojuma līmenis, bet arī valodas prasības un šobrīd pastāvošais koordinētu centienu un instrumentu iztrūkums ārvalstu akadēmiskā personāla piesaistei. Tas ir būtiski, jo internacionalizācija ir viens no nozīmīgākajiem „jaunas domāšanas” un potenciālas kvalitātes nostiprināšanas avotiem augstākajā izglītībā. Turklāt internacionalizācija ir īpaši svarīga nelielās augstākās izglītības sistēmās, tādēļ tās veicināšana Latvijas gadījumā varētu sekmēt pozitīvu dinamiku.

**Lai arī ir novērojami mēģinājumi materiāli stimulēt labu sniegumu iestādes līmenī, atalgojums kā instruments, kas stimulē labāku sniegumu, šobrīd netiek pietiekami izmantots.** Iemesls daļēji ir zemais atalgojuma līmenis akadēmiskajā sektorā, tomēr šobrīd neeksistē nedz strukturāls modelis, kas paredzētu samaksu par labu sniegumu, nedz arī iespējamās piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (*market allowance*) (kas atsevišķos gadījumos varētu kompensēt augstāku atalgojuma līmeni, kāds pastāv privātajā sektorā). Dažas augstskolas ir izstrādājušas vai šobrīd izstrādā prēmēšanas sistēmu, kas bieži vien ir saistīta ar snieguma finansēšanu sistēmas un iestādes līmenī.

## 1. Ievads

Šajā ziņojumā veikta analīze par to, kā Latvijas valdība un AII veido galvenos akadēmiskā personāla karjeras virzienu un nodarbinātības apstākļu aspektus.<sup>1</sup> Analīze sevī ietver Latvijas faktiskā stāvokļa (*status quo*) izvērtējumu attiecībā pret labas sistēmas normatīvajiem kritērijiem un iestādes līmeņa CR politiku. Pasaules Bankas komanda ir izstrādājusi šos kritērijus savā otrajā ziņojumā (Pasaules Banka 2017b), pamatojoties uz būtiskiem izpētes materiāliem, izvēlēto labākās prakses piemēru izvērtējumu, autoru zināšanām un pieredzi šajā nozarē, kā arī autoru viedokli par veiksmīgiem piemēriem. Šis ziņojums aptver (a) doktorantūras studijas un pēcdoktorantūru, (b) akadēmiskās karjeras, galveno uzmanību pievēršot akadēmiskā personāla atlasei un paaugstināšanai amatā, un (c) akadēmiskā personāla atalgojumu un viņu snieguma novērtējumu.<sup>2</sup> Trijās nodaļās, kas ir sadalītas atbilstoši minētajām tēmām, norādīts sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums un pamatnostādnes, kā arī AII iekšējās pamatnostādnes un prakse. Pamatojoties uz faktiskā stāvokļa izvērtējumu un minētajiem kritērijiem, tiks izstrādāts trešais ziņojums, kas tiks publicēts 2018. gada pavasarī, un kurā tiks sniegtas rekomendācijas par CR politikas uzlabošanu Latvijā sistēmas un iestāžu līmenī.

**Galvenie informācijas avoti, kas izmantoti šā ziņojuma sagatavošanai, ir pamatdokumenti un intervijas ar Latvijas augstākās izglītības sistēmas ieinteresētajām pusēm.** Proti, šajā ziņojumā sniegtie izvērtējumi balstīti galvenokārt uz pamatdokumentu, kā, piemēram, likumu, citu normatīvo aktu un pamatnostādņu analīzi; informāciju un datiem, kurus sniegusi Izglītības un zinātnes ministrija (IZM) un sešas AII, kuras pieteicās kā gadījumu izpētes iestādes,<sup>3</sup> kā arī intervijām ar šo AII pārstāvjiem un intervijām ar dažādām sistēmas līmeņa ieinteresētajām pusēm 2017. gada septembrī veikto apmeklējumu laikā.

**Visi trīs ziņojumi ir daļa no Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojuma par augstāko izglītību Latvijā.** Pirmais Pasaules Bankas konsultāciju pakalpojums tika sniegts 2013./2014.gadā, un tas bija vērsts uz augstākās izglītības finansēšanas modeli

---

<sup>1</sup> Šajā ziņojumā jēdzieni „akadēmiskais mācībspēks” un „akadēmiskais personāls” attiecas uz to AII personālu, kuru galvenajos amata pienākumos ietilpst apmācība un/vai pētniecība. Šī definīcija izslēdz personālu, kuram ir galvenokārt administratīva rakstura funkcijas, tehnisko personālu, kā arī sekretariātu/atbalsta personālu.

<sup>2</sup> 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*), Tampere Universitāte, Somija; Vitus Putmans (*Vitus Puttmann*), Pasaules Bankas konsultants, un Andrē Sursoka (*Andrée Sursock*), Eiropas Universitāšu asociācijas (EUA) vecākā padomniece. Tampere Universitātes asociētais profesors Jusi Kivisto (*Jusi Kivistö*), Somija; profesors Hanss Vosenšteins (*Hans Vossensteyn*), Nīderlandes Augstākās izglītības politikas centra (CHEPS) direktors, kā arī profesors Franks Zīgele (*Frank Ziegele*), Vācijas Augstākās izglītības centra (CHE) direktors, sniedza nozīmīgu ieguldījumu un komentārus. Komanda vēlas pateikties Latvijas Republikas Izglītības un zinātnes ministrijai (IZM), sešām gadījumu izpētes iestādēm, kā arī pārējiem iesaistītajiem nozares pārstāvjiem par ciešo sadarbību, pateicoties kurai, bija iespējams sagatavot šo ziņojumu.

<sup>3</sup> Šīs iestādes ir Latvijas Universitāte, Rīgas Tehniskā universitāte, Daugavpils Universitāte, Vidzemes Augstskola, Latvijas Mākslas akadēmija un Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija. Gadījumu izpētes iestāžu dažādais mērogs, profils un stratēģijas ļāva Pasaules Bankai gūt kopainu par Latvijas augstākās izglītības nozares attīstības tendencēm.



Latvijā sistēmas līmenī. Tā rezultātā tika ieviests jauns trīs pīlāru finansējuma modelis, kas ietvēra uz sniegumu orientētu pīlāru (snieguma finansējuma pīlāru). Otrs augstākās izglītības projekts ar Pasaules Bankas atbalstu<sup>4</sup> tika uzsākts 2016. gadā. Pirmais no projekta diviem posmiem pētīja Latvijas AII iekšējās finansēšanas modeļus un pārvaldības sistēmu, pievēršoties 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 vadība, doktorantu apmācība un pēcdoktorantūra, akadēmiskās karjeras (pievēršot uzmanību galvenokārt akadēmiskā personāla atlasei un paaugstināšanai amatā), kā arī akadēmiskā personāla atalgojums un snieguma novērtējums.

## 2. Doktorantūra un pēcdoktorantūra

**Doktora līmeņa studijām ir nozīmīga stratēģiska loma gan AII, gan Latvijas augstākās izglītības un zinātnes sistēmā, un tās ieņem nozīmīgu vietu lielākajā daļā iestāžu programmu.** Daudzas valstis ir pievērkušas vairāk uzmanības doktora līmeņa studijām kā akadēmiskās karjeras sākumposmam un kā svarīgam augsti kvalificētu speciālistu apmācību un izglītošanas elementam. Pieprasījums pēc indivīdiem ar augsta līmeņa prasmēm privātajā sektorā un nepieciešamība pēc jaunajiem akadēmiskajiem mācībspēkiem augstākās izglītības nozarē ir iemesli, kas doktora līmeņa studijas Latvijai padara īpaši svarīgas. Latvijas AII ir informētas par šo pieprasījumu. Dažas no tām ir intensīvi iesaistītas doktora līmeņa studijās (skat. 1. tabulu) vai doktora līmeņu studiju veicināšanu ir izvirzījušas par stratēģisku mērķi.

**1. tabula. Doktorantūras studenti pēc augstākās izglītības iestādes, 2014./2015.–2016./2017. (kopējais skaits)**

Valsts AII	2014./2015.	2015./2016.	2016./2017.
Latvijas Mākslas akadēmija (LMA)	39	42	44
Banku augstskola	19	32	35
Daugavpils Universitāte (DU)	131	153	149
Jāzepa Vītola Latvijas Mūzikas akadēmija	9	9	10
Latvijas Kultūras akadēmija	17	17	18
Latvijas Sporta pedagoģijas akadēmija (LSPA)	33	33	34
Latvijas Lauksaimniecības universitāte (LLU)	188	185	184
Liepājas Universitāte	33	28	27
Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija (RTA)	26	30	27
Rīgas Stradiņa universitāte (RSU)	174	227	214
Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības akadēmija	22	24	31
Rīgas Tehniskā universitāte (RTU)	483	532	588
Latvijas Universitāte (LU)	804	762	693
Ventspils Augstskola (VA)	39	42	45
Vidzemes Augstskola (ViA)	2		2
<b>Kopā</b>	<b>2019</b>	<b>2116</b>	<b>2101</b>

<sup>4</sup> Šajā ziņojumā attiecībā uz Pasaules Bankas sniegtajiem konsultāciju pakalpojumiem par augstāko izglītību lietots jēdziens „projekts”.

<b>Privātās AII</b>	<b>181</b>	<b>194</b>	<b>190</b>
<b>Kopējā vērtība</b>	<b>2200</b>	<b>2310</b>	<b>2291</b>

*Avots:* autori, pamatojoties uz IZM sniegtajiem datiem.

## 2.1. Doktorantūras tiesiskais regulējums sistēmas līmenī

**Doktora grāda iegūšanas procesam Latvijā salīdzinājumā ar procesiem citās valstīs piemīt dažas unikālas iezīmes.** Tāpat kā citās augstākās izglītības sistēmās, arī Latvijā personas, kas vēlas iegūt doktora grādu, iestājas doktorantūras programmā, kura ilgst no trīs līdz četriem gadiem (pilna laika). Latvijā to brīdi, kad doktorantūras students kļūst par „doktora grāda kandidātu”, iezīmē rakstisks eksāmens.<sup>5</sup> Tomēr tā vietā, lai uzreiz nonāktu promocijas darba (disertācijas) aizstāvēšanas posmā, „doktora grāda kandidātam” ir jāpabeidz „promocijas process”, kas daļēji tiek īstenots ārpus tās AII, kas piešķirs doktora zinātnisko grādu (lai iepazītos ar detalizētāku promocijas procesa aprakstu, skat. 1. lodziņu; iegūto doktora grādu skaitu skat. 2. tabulā).

### 1. lodziņš. Promocijas process Latvijā

**Doktora promocijas darba apstiprināšanas process Latvijā apvieno AII iekšējos un ārējos elementus vienā kopējā sarežģītā procesā.** Procesa iekšējais posms ir saistīts ar Promocijas padomi, kas ir jāizveido katrai AII, lai varētu piešķirt doktora zinātnisko grādu, jo pretējā gadījumā promocijas procesu īsteno cita AII. Padomes locekļiem ir jāiztur Latvijas Zinātnes padomes pārbaude, kuras laikā tiek pārbaudīts, vai potenciālie padomes locekļi pēdējo trīs gadu laikā ir publicējuši vismaz divus pētījumus žurnālos, kas ir iekļauti konkrētās datubāzēs (proti, „Scopus” un „Web of Science”). Promocijas padomes pamatfunkcija ir promocijas darba izvērtēšana – ja tiek pieņemts lēmums par tā pieņemšanu aizstāvēšanai, tas tiek nosūtīts Valsts zinātniskās kvalifikācijas komisijai (VZKK), kas ir daļa no Latvijas Zinātņu akadēmijas. VZKK izvēlas anonīmu recenzentu, kas izvērtē promocijas darbu.

Ja vērtējums ir pozitīvs, Promocijas padome izveido komiteju trīs recenzentu sastāvā, kas vada promocijas darba aizstāvēšanu. Šos recenzentus ieceļ AII, bet tiem ir jābūt izturējušiem Zinātnes padomes pārbaudi. Galīgais lēmums par promocijas darbu tiek pieņemts pēc promocijas darba aizstāvēšanas, balsojot recenzentiem un atsevišķiem attiecīgās Promocijas padomes locekļiem. Pēc pozitīva balsojuma promocijas darbs tiek atkārtoti nosūtīts VZKK, kurai ir tiesības apstrīdēt galīgo lēmumu. Galīgā lēmuma apstrīdēšanas tiesības ir arī AII. Studentiem ir tiesības apstrīdēt pieņemto lēmumu Zinātnes padomē, savukārt, ja viņi nav apmierināti ar apstrīdēšanas rezultātu – pārsūdzēt Zinātnes padomes lēmumu tiesā.

*Avots:* Pasaules Banka, 2016.

## 2. tabula. Iegūtie doktora zinātniskie grādi pēc izglītības tematiskās grupas, 2011.– 2015. (kopējais skaits)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Izglītība	21	25	26	21	18
Humanitārās zinātnes un māksla	36	24	41	24	48
Sociālās zinātnes,	59	74	71	61	52

<sup>5</sup> Būtībā doktora zinātniskā grāda iegūšana ir iespējama arī bez doktorantūras programmas pabeigšanas. Tomēr šī iespēja, šķiet, netiek izmantota.

komerczinības un tiesības					
Dabaszinātnes, matemātika un informācijas tehnoloģijas	66	53	68	46	53
Inženierzinātnes, ražošanas un būvniecība	42	51	58	64	55
Lauksaimniecība	12	5	10	9	1
Veselības aprūpe un sociālā labklājība	34	19	30	30	22
Pakalpojumi	17	16	11	11	14
Kopā	<b>287</b>	<b>267</b>	<b>315</b>	<b>266</b>	<b>263</b>

*Avots:* autori, pamatojoties uz IZM sniegtajiem datiem.

### **Stingrā doktora grādu klasifikācija un ar to saistītais doktorantūras programmu regulējums ierobežo AII elastīgumu piemērotu doktora līmeņa studiju izstrādē.**

Augstas kvalitātes doktora līmeņa studijām nepieciešams, lai AII pielāgotu savus piedāvājumus doktorantūras studentu pētniecības interesēm. Tam nepieciešams sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums, kas atstāj brīvu vietu inovatīvas pētniecības attīstībai. Latvijā doktora grādu un programmu detalizēta klasifikācija pēc disciplīnas, nozares un apakšnozares ierobežo AII elastīgumu, jo īpaši attiecībā uz tādu doktora darbu, kas pārsniedz vienas disciplīnas robežas. Doktorantūras programmu pielāgošana individuālām studentu pētniecības interesēm, ļaujot viņiem izvēlēties piemērotus studiju kursus, atbilstoši šā brīža tiesiskajam regulējumam ir sarežģīta.

**Lai arī promocijas process pilda kvalitātes nodrošināšanas funkciju, tas vienlaikus attur AII uzņemties pilnu atbildību par doktora līmeņa studiju kvalitāti.** Ārējie – ārpus iestādes promocijas procesa elementi (skat. 1. lodziņu) piešķir papildu līmeni, lai nodrošinātu doktora līmeņa studiju kvalitāti. Šis līmenis, iespējams, pildīja nozīmīgu funkciju laikā, kad nebija visaptveroša regulējuma, kas ierobežoja doktora grāda piešķiršanas tiesības, šīs tiesības piešķirot attiecīgām institūcijām, kas atbilst noteiktām prasībām, kā arī pirms nacionālas akreditācijas aģentūras izveides. Tomēr promocijas process šā brīža formā ierobežo AII kapacitāti autonomi izstrādāt kvalitātes nodrošināšanas procesu. Promocijas padomes kā pastāvīgas komitejas, kas koncentrējas tikai uz vienu disciplīnu, nav piemērotas tam, lai adekvāti izvērtētu starpdisciplināru doktora darbu. Ārējā ietekme to izveidē neļauj AII pienācīgi īstenot šo padomju darbību, piemēram, piesaistot ārvalstu ekspertus. Strīdīgs ir arī jautājums par to, kādu pievienoto vērtību sniedz tāda akadēmiskā personāla, kura kompetences joma ir absolūti nesaistīta ar doktora promocijas darba jomu vai tematu, iesaistīšana promocijas darbu kvalitātes izvērtēšanā ārpus savas kompetences ietvariem, īstenojot iekšējos ar promociju saistītos procesus. Turklāt tas, ka kādā promocijas procesa posmā pilnvaras lemt par promocijas darba kvalitāti tiek piešķirtas ārpus AII esošiem subjektiem, rada iespaidu, ka iestādes nav spējīgas uzņemties atbildību par kvalitāti, lai arī doktorantūras studiju process var jau ietvert ārēja kvalitātes novērtējuma elementus, piemēram, tādus, kas saistīti ar zinātniski recenzētām publikācijām. Tas ir ļoti neierasti no starptautiskā skatupunkta un var negatīvi iespaidot Latvijas AII stāvokli.

**Laiks, kas nepieciešams promocijas procesa pabeigšanai, var radīt grūtības tiem, kas mēģina iegūt doktora grādu.** Doktora līmeņa studiju finansēšana Latvijā ir izaicinājumu pilna (skat. 2. lodziņu). Šie izaicinājumi var būt sevišķi izteikti

promocijas procesa laikā. Valsts stipendiju izmaksa doktorantūras studentiem, lai arī stipendijas ir maza apmēra, tiek izbeigta līdz ar doktorantūras programmas pabeigšanu. Vismaz dažos gadījumos doktorantūras studenti līdz tam laikam nav pabeiguši savu promocijas darbu. Tādējādi rodas nepieciešamība meklēt papildu finansējumu uz atlikušo laika periodu, kura laikā viņiem turklāt jāizstrādā savs promocijas darbs un jāpabeidz promocijas process. Turklāt promocijas process var būt laikietilpīgs un paaugstināt iespēju, ka promocijas process netiks pabeigts. Doktora grāda kandidātiem promocijas process ir pieejams bez maksas tikai gadījumā, ja tas tiek pabeigts oficiāli noteiktā laika limitā; gadījumā, ja doktora grāda kandidāts neievēro šo laika limitu, AII var lemt par maksas iekasēšanu par promocijas procesu. To var uztvert kā motivējošu faktoru, bet doktora grāda kandidātiem spiedīgos finansiālos apstākļos tas var būt galvenais šķērslis studiju pabeigšanai.

## 2. Iodziņš. Finansējums doktorantūras studentiem

**Doktorantūras studentiem praktiski nav pieejams finansējums, tādēļ vairumam no viņiem jāstrādā paralēli studijām un promocijas darba izstrādei.** Doktorantiem pieejamā valsts stipendija 113,80 EUR apmērā ik mēnesi nav pietiekama, lai segtu uzturēšanās izdevumus, turklāt daži studenti papildus jāmaksā arī mācību maksa. <sup>a</sup> Izņēmuma gadījumos var rasties papildu izdevumi doktora grāda iegūšanai. Ja promocijas process netiek pabeigts noteiktajā divu gadu periodā, ir jāsamaksā apmēram 1000 EUR, lai to pabeigtu. Citu atbalsta mehānismu trūkuma dēļ lielākā daļa studentu doktorantūras un promocijas procesa laikā strādā.

Daži doktoranti strādā nozarēs, kas nav saistītas ar augstākās izglītības nozari, tomēr AII daudzus no viņiem nodarbina apmācībā un/vai pētniecībā vēlētos amatos vai noslēdzot vienošanos par stundu darbu (detalizētu informāciju par akadēmiskajiem amatiem Latvijā skat. 3.1. nodaļā „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”). Pētījumā par doktora zinātniskā grāda ieguvējiem Latvijā 1240 no 3455 respondentiem (tas ir, 35,9 procenti) atzina, ka pasniegšana vai asistenta darbs pētniecības projektā doktorantūras studiju laikā bija viņu galvenais finansējuma avots. <sup>b</sup> Otru lielāko grupu (933 respondenti) veidoja tie, kuri savas doktorantūras studijas finansēja (galvenokārt) no „cita veida nodarbinātības” (t.i., no darba, kas nav apmācība vai pētniecība). Gadījuma izpētes iestādēs AII nodarbinātā doktorantūras studentu daļa svārstījās no 25 procentiem līdz 100 procentiem. <sup>c</sup> Nodarbinātība pētniecībā tiek uzskatīta par virzītājspēku doktora līmeņa studiju procesā gadījumos, kad tā saistīta ar promocijas darba tēmu, kamēr citi nodarbinātības veidi var negatīvi ietekmēt rezultātus, ja doktorantūras studentiem nav pietiekams laika resurss promocijas darba izstrādei. Vismaz viena AII nodrošina papildu atbalstu doktorantiem, kas iesaistījušies pētniecībā, sedzot stipendijas, mobilitātes un publicēšanas izdevumus.

*Avots:* autori.

*Piezīme:* a. Doktora grāda kandidātiem ir iespēja arī saņemt mēneša stipendiju (vismaz) 85 EUR apmērā, kas nav jāatmaksā, izņemot, ja kandidāts nepabeidz studijas noteiktā laika termiņā.

b. Dati iegūti OECD (*Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija*) projektā „Zinātņu doktoru tālākās karjeras apsekojums”, veicot izlases veida apsekojumu (tiešsaistes aptauja, intervijas klātienē un intervijas pa telefonu) 2016. gada septembrī un oktobrī. Apsekojumā tika aptaujāti Latvijas rezidenti (Latvijas un citu valstu pilsoņi) ar grādu, kas atbilst Starptautiskās standartizētās izglītības klasifikācijas (ISCED) 1997 6. līmenim, un kuri datu iegūšanas laikā bija jaunāki par 70 gadiem.

c. Autoru aprēķini, pamatojoties uz gadījuma izpētes iestāžu sniegtajiem datiem.

**Ārējie doktora līmeņa studiju kvalitātes nodrošināšanas procesi nav pietiekami izstrādāti.** Normatīvie akti nosaka pamata prasības doktora zinātniskā grāda iegūšanai, proti, ar promocijas darbu pretendentam jāapliecina, ka „viņš ir patstāvīgi veicis oriģinālu zinātnisku pētījumu, prot patstāvīgi plānot pētījumu, ir apguvis pētījumu veikšanas metodoloģiju un darbam specialitātē nepieciešamās metodes, spēj patstāvīgi analizēt iegūtos rezultātus un izdarīt tiem atbilstošus secinājumus” (Zinātniskās darbības likuma (ZDL) 11. panta otrā daļa). Tāpat valsts tiesiskais regulējums attiecībā uz doktora līmeņa studijām visai brīvi nosaka, kādas iestādes var iesaistīties doktora līmeņa studijās. Galvenais kvalitātes nodrošināšanas mehānisms ir doktorantūras programmu akreditācija. Tomēr par kvalitātes nodrošināšanu atbildīgās aģentūras darbības šajā sfērā nav pilnībā izstrādātas. Turklāt akreditācijas kritēriji nav pietiekami pielāgoti doktora līmeņa studiju specifikai, jo dažāda līmeņa un dažāda virziena programmām (tas ir, gan profesionālo, gan akadēmisko studiju novirzienā) tiek izmantoti praktiski tie paši kritēriji.

**Finansējot doktora līmeņa studijas no valsts budžeta, ņemtas vērā nacionālās intereses un veicināta kvalitāte.** AII finansē savas doktorantūras programmas no valsts piešķirtā finansējuma budžeta vietu izveidei, un dažos gadījumos arī no saņemtās mācību maksas.<sup>6</sup> IZM finansējums budžeta vietām tiek piešķirts, pamatojoties uz izvērtētajām vajadzībām pēc speciālistiem dažādās disciplīnās. Koeficients, kas tiek izmantots formulā, pēc kuras tiek aprēķināts pētniecības bāzes finansējuma piešķirums AII, ietver doktora promocijas darbu skaitu, kurus aizstāvējuši kandidāti, kurus pārraudzīja AII. Doktorantūras studentu iesaiste pētniecības aktivitātēs, kas ir svarīgs faktors doktora līmeņa studiju kvalitātei, tiek stimulēta ar finansējuma piešķirumu no valsts finansējuma modeļa otrā, uz sniegumu orientētā pīlāra. Doktorantūras studentu iesaiste pētniecības projektos tiek veicināta arī ar pētniecības projektiem, kas tiek finansēti no Eiropas Savienības struktūrfondiem (ESF). Projektu pieteikumi to izvērtēšanas laikā saņem papildu punktus, ja tajos paredzēta doktorantūras studentu iesaiste. Tāpat pastāv tiešs ESF finansēts valsts atbalsts doktorantūras studentu iesaistei akadēmiskajā darbībā (tas ir, apmācībā un pētniecībā).

## **2.2. Doktora līmeņa studiju institucionalizācija**

**Doktora līmeņa studijām Latvijā lielākoties ir skaidra virzība uz akadēmisko karjeru, lai arī iestāžu starpā nepastāv kopēja, detalizēti izstrādāta koncepcija.** Daudzi AII darbinieki pauduši viedokli, ka doktora līmeņa studijas ir sagatavošanās posms akadēmiskajai karjerai, un tām būtu jākoncentrējas uz pētniecību. Iestādes attiecīgi ir izstrādājušas arī apmācību komponentes. Vismaz dažu iestāžu gadījumā šāds viedoklis, šķiet, atbilst arī doktorantūras studentu interesēm, kuri vēlas palikt akadēmiskajā vidē.<sup>7</sup> Tomēr vairākas iestādes uzsver doktorantūras studiju nozīmi

---

<sup>6</sup> Dažas iestādes izveido budžeta vietas, kas tiek finansētas no pašu budžeta.

<sup>7</sup> Tomēr saskaņā ar pētījumu par doktora zinātniskā grāda ieguvējiem Latvijā mazāk nekā divas trešdaļas no viņiem strādā augstākās izglītības jomā (2160 respondenti no 3620), tai skaitā personas, kas nav nodarbinātas pētniecībā (274 respondenti). Dati iegūti OECD projektā „Zinātņu doktoru tālākās karjeras apsekojums”, veicot izlases veida apsekojumu (tiešsaistes aptauja, intervijas klātienē un intervijas pa telefonu) 2016. gada septembrī un oktobrī. Apsekojumā tika aptaujāti Latvijas rezidenti (Latvijas un citu valstu pilsoņi) ar grādu, kas atbilst Starptautiskās standartizētās izglītības klasifikācijas (ISCED) 1997 6. līmenim, un kuri datu iegūšanas laikā bija jaunāki par 70 gadiem.

darbam ārpus akadēmiskās vides. Doktora līmeņa studiju virzība uz akadēmisko karjeru pusi ir novērojama arī plaši izplatītajā praksē pieņemt doktorantūras studentus darbā par lektoriem un pētniekiem, kas ir arī nozīmīgs aspekts doktorantūras studentu finansējumā (skat. 2. lodziņu). Vispārēja doktora līmeņa studiju centrēšanās uz akadēmiskajām karjerām vienlaikus netiek realizēta skaidrā idejā par doktora līmeņa studiju definīciju un standartiem, kas atbilstu katras AII profilam un misijai. Iestāžu starpā nav vienotas izpratnes par detalizētu doktorantūras koncepciju. Dažos gadījumos tāpat nav skaidrs, vai doktorantūras studenti ir uzskatāmi galvenokārt par studentiem vai par jaunajiem pētniekiem.

**Par spīti pieaugošajai strukturēto elementu nozīmei doktora līmeņa studijās, kā pamatelements joprojām saglabājas personīgas attiecības starp doktorantūras studentu un darba vadītāju.** Daudzām Eiropas valstīm kopīga attīstības tendence ir novirzīšanās no „mācekļības modeļa”, kuru raksturo doktorantūras studenta un viņa darba vadītāja attiecību nozīme salīdzinājumā ar strukturētākām organizācijas formām. Novirzīšanās no šī modeļa cita starpā nozīmē arī izvairīšanos no tādām situācijām, kad students ir pārlietu atkarīgs no konkrētā darba vadītāja. Strukturētu pieeju īstenošana sevī ietver procesu kopuma pieņemšanu, kas saistīts ar:

- piekļuvi, piemēram, studenti drīzāk piesakās uz brīvām vietām programmā nevis pie konkrēta darba vadītāja;
- dalīta darba vadīšana (vairāki darba vadītāji), kas paredzēta tam, lai novērstu doktorantūras studenta atkarību no viena darba vadītāja;
- visaptverošas struktūras izveidošana doktora līmeņa studijām, piemēram, doktorantūras skolu izveide;
- studentu iesaistīšana kolēģu (vienaudžu) grupās, veicinot stimulējošu intelektuālu vidi, piemēram, ar starpdisciplināru semināru un konferenču palīdzību.

Lai arī doktora līmeņa studijas Latvijā galvenokārt organizētas doktorantūras programmu veidā, kā arī ir sperti daži soļi doktorantūras skolu izveides virzienā, pats svarīgākais faktors joprojām ir personīgas attiecības starp doktorantūras studentu un darba vadītāju. Darba vadītāja nozīme pietiekama finansējuma piesaistē, lai students varētu pabeigt doktorantūras studijas (piemēram, iesaistoties pētniecības projektos), paaugstina šo attiecību nozīmīgumu. Šāda vispārējā situācija varētu būt viens no iemesliem visaptverošu un publiski pieejamu pamatnostādņu iztrūkumam attiecībā uz doktorantūras apmācību procesa vadību un organizāciju, kā arī iemesls tam, ka minēto procesu kopums Latvijas AII lielākoties nav ieviests.

#### *Uzņemšana, izaugsme un vērtēšana*

**Doktorantūras cikla ietvaros pastāv dažādas procedūras, kas iekļauj daudzas iesaistītās personas, bet nav visaptverošas sistēmas, kas aptvertu visus tās posmus.** Būtiskas sastāvdaļas uz kvalitāti orientētām doktora līmeņa studijām ir studentu ievadīšana programmā, nepieciešamās informācijas sniegšana studentiem, kā arī viņu izaugsmes uzraudzīšana un atbalstīšana no uzņemšanas brīža līdz promocijas darba vērtēšanai. Lai arī AII ir ieviesušas pasākumu kopumu dažādiem doktora līmeņa studiju posmiem un soļiem, dažās iestādēs joprojām ir robi (piemēram, tādi, kas saistīti ar ievadu studijās un informāciju par akadēmiskajām pamatnostādnēm) un saskaņota regulējuma trūkums. Pēdējais no minētajiem atspoguļo dažu AII

decentralizēto struktūru, kuras rezultāts ir decentralizēta pieeja doktora līmeņa studijām.

**Doktorantūras studiju uzsākšanas procesu galvenokārt nosaka nākamo doktorantūras studentu un viņu darba vadītāja attiecības.** Lielākajā daļā gadījumu nākamie doktorantūras studenti iesākumā noformulē pētniecības (temata) piedāvājumu un tad sazinās ar potenciālajiem darba vadītājiem, noslēgumā iestājoties doktorantūras programmā. Uzņemšanas procesa laikā fakultātes komiteja izskata pieteikuma dokumentus un apstiprina doktorantūras studenta uzņemšanu. Vienas konkrētas iestādes gadījumā šī komiteja lemj arī par doktorantūras studenta darba vadītāju. Bieži vien viss iestāšanās process doktorantūras programmā ir atkarīgs no personīgas pazīšanās, kuru doktorantūras students ir nodibinājis iepriekšējo studiju laikā, lai arī pastāv vairāki piemēri strukturētākai pieejai. Daudzi doktorantūras studenti savus darba vadītājus pazīst jau no bakalaura vai maģistrantūras līmeņa studiju laika. Šīs personīgās pazīšanās nozīme atspoguļojas doktorantūras studentu strukturētas uzņemšanas atlases sistēmas trūkumā, kam būtu jāiekļauj publiski pieejami kritēriji un caurskatāma uzņemšanas procedūra, kā arī noteikumi ievadam studijās un būtiski informācijas materiāli jaunajiem studentiem. Turklāt AII ieviestajām uzraudzības aktivitātēm, kuras ir saistītas ar uzņemšanas procesu, ir tendence tikt īstenotām vienas struktūrvienības līmenī, dažos gadījumos bez tiešas un sistemātiskas centralizētas vadības līmeņa iejaukšanās, turklāt ņemot vērā to, ka šī ir joma, kurā centralizēta uzraudzība nūdien ir attaisnojama.

**AII un to struktūrvienības ir ieviesušas vairākus procesus doktorantūras studentu izaugsmes uzraudzībai.** Vispārpieņemta prakse doktorantūras studentiem ir darba plāna izstrāde kopā ar savu darba vadītāju, kur noteikti galvenie soļi nākamajam semestrim vai visai doktorantūras programmai. Šie plāni vai, dažos gadījumos – izaugsmes novērtējumi, kurus aizpilda doktorantūras studenti vai viņu darba vadītāji, kalpo par pamatu regulārai izaugsmes uzraudzības procedūrai. Šīs procedūras vismaz vienā gadījumā tiek papildinātas ar lēmumu par doktorantūras studenta pārceļšanu uz nākamo studiju gadu. Dažas iestādes ir pieņēmušas oficiālas pamatnostādnes, kas nosaka specifiskus izaugsmes mērķus doktorantūras programmu apmācību (teorētiskajai jeb lekciju) daļai un promocijas darba izstrādei. Dažās iestādēs izaugsmes izvērtēšana un atbalsta procedūras tiek īstenotas regulāru tikšanos veidā, kurās piedalās doktorantūras studenti un viņu darba vadītāji un kuru laikā tiek apspriesti un prezentēti promocijas darbu projekti, un kuras var potenciāli tikt papildinātas ar speciāliem kursiem, kas pielāgoti tieši promocijas darbam. Atbildība par izaugsmes uzraudzību un atbalsta pasākumiem parasti gulstas uz struktūrvienību, un sasaiste ar centralizētu līmeni (piemēram, uzraudzība iestādes līmenī un izaugsmes rādītāju novērtēšana) ir reti sastopama. Ierobežota uzraudzība centralizētā līmenī ir viens no iemesliem, kādēļ pasākumus, kas noteikti iestādei kopumā, ne visas iestādes struktūrvienības ir spējīgas ieviest.

**Vairākas struktūrvienības un iesaistītās personas kalpo par kontaktpunktu doktorantūras studentiem, kuriem nepieciešams padoms un atbalsts, bet visaptveroša atbalsta un konsultāciju sistēma ir reta parādība.** Atkarībā no doktora līmeņa studiju organizācijas AII pastāv konkrēti kontaktpunkti, kur doktorantūras studenti var vērsties, lai risinātu radušās problēmas. Tie sevī iekļauj doktorantūras programmu direktorus, (doktorantūras) studiju departamentu pārstāvjus, studiju prorektoros, darba vadītājus un kolēģus. Turklāt ir arī piemēri sistemātiskākai

pieejai, piemēram, mentoru tīkls iestādes līmenī vienā no AII, doktorantūras studiju rokasgrāmata, kā arī profesionālas psiholoģiskas konsultācijas iespējas. Tomēr atbalsta saņemšana ir atkarīga no konkrētā doktorantūras studenta paša iniciatīvas, un lielākajā daļā gadījumu šis atbalsts ir drīzāk neoficiāls. Diskutabls ir jautājums par šo atbalsta veidu piemērotību, jo īpaši to izaicinājumu priekšā, ar kuriem saskaras daudzi doktorantūras studenti. Dažiem doktorantūras studentiem specifisks izaicinājums ir studiju rezultātu atzišana no studiju laika, kas pavadīts ārvalstīs. Daži akadēmiskā personāla pārstāvji nevēlas atzīt šos studiju rezultātus kā līdzvērtīgus tām studijām, kas tiek īstenotas viņu AII, un tas var kļūt par nopietnu problēmu doktorantūras studentiem un kalpot par šķērslī starptautiskajai mobilitātei.

**Promocijas darba izvērtēšanas atbildība negulstas tikai uz AII, bet dažas iestādes ir ieviesušas procedūras, lai sekmētu veiksmīgu doktorantūras studiju pabeigšanu.** Promocijas process, kas ir nozīmīga daļa no lielāka kopējā procesa, kura rezultātā tiek piešķirts doktora zinātniskais grāds, tiek regulēts normatīvajos aktos un paredz tādu personu piesaisti, kas darbojas ārpus AII, kā arī ierobežo to, kādā apmērā AII var ietekmēt izvērtēšanas procesu un saistītos kritērijus (skat. 2.1. nodaļu „Doktorantūras tiesiskais regulējums sistēmas līmenī”). Tomēr tiek pieļauta iespēja, ka AII lemj par promocijas darba formātu, piemēram, pieļaujot disertāciju, kas pamatota uz zinātniskajām publikācijām. Turklāt dažas AII ir ieviesušas procedūras doktorantūras studentu atbalstam promocijas procesa laikā, tai skaitā semināru novadīšanu par promocijas procesu. Vismaz vienai no iestādēm ir sistemātiska pieeja promocijas procesam, un tā piedāvā iespēju turpināt strādāt ar darba vadītāju līdz promocijas darba pieņemšanai. Cita AII ieviesusi procedūru doktorantūras studentu sagatavošanai promocijas procesam, kas ietver diskusijas par pētniecības projektu/disertāciju, pirmo iekšējo aizstāvēšanu un otro iekšējo aizstāvēšanu. Komitejas, kas piedalās divos iekšējās aizstāvēšanas procesos, sastāv no ārējiem ekspertiem, un doktorantūras studenti to uzskata par vienu no iemesliem, kādēļ viņi jūtas labi sagatavoti promocijas procesam.

**Iestādēs ir novērojams sistemātiskas pieejas trūkums doktorantūras studentu izaugsmes uzraudzībai, kas sevī ietvertu arī promocijas procesa beigu posmu.** Lielākajā daļā valstu doktora zinātniskā grāda iegūšana ir izaicinājumu pilna. Tādēļ izaugsmes uzraudzība, tai skaitā kavējumu un nepabeigtu uzdevumu pamatā esošo iemeslu identificēšana ir svarīgs elements uz kvalitāti vērstai pieejai doktorantūras līmeņa studijām. Latvijas AII kopumā šobrīd nav ieviesušas uzraudzības procesus, tai skaitā procesus, kas īstenojami promocijas procesa laikā un pēc tā.

### Darba vadīšana

**Vienošanās par darba vadīšanu galvenokārt nosaka doktorantūras studenta un viņa darba vadītāja personīgās attiecības.** Formālas doktorantūras studentu un viņu darba vadītāju starpā noslēgtas vienošanās par darba vadīšanu daudzās valstīs ir kļuvušas par ierastu praksi. Tām būtu jāuzlabo doktorantūras studiju kvalitāte, nodrošinot vienlīdzīgas un efektīvas darba vadīšanas prakses visās iestādēs, kā arī nosakot standartus visu doktorantūras studentu studiju un promocijas darbu vadīšanai. Šādas standarta vienošanās, kas skaidri nosaka studentu un viņu darba vadītāju tiesības un pienākumus, Latvijas AII tiek izmantotas reti. Vismaz viena iestāde ir ieviesusi praksi, ko varētu pielīdzināt minētajai praksei, proti, tiek noslēgta vienošanās ar iestādes vadību un struktūrvienību, kurai piesaistīts doktorantūras



students (studentam un darba vadītājam parakstoties, ka viņi ir informēti par šādas vienošanās pastāvēšanu), kā arī studiju līgums starp AII un doktorantūras studentu. Tāpat ne visās iestādēs ir noteikts skaidrs regulējums par maksimālo doktorantūras studentu skaitu, kuru var piesaistīt vienam darba vadītājam, savukārt viena iestāde ir noteikusi minimālo doktorantūras studentu skaitu uz vienu darba vadītāju. Pat prasības attiecībā uz piemērotību doktorantūras studentu promocijas darbu vadīšanai, kas noteiktas sistēmas līmenī, drīzāk šķiet kā formalitāte, lai arī viena iestāde ir noteikusi papildu prasību, ka darbu vadītājiem ir jābūt konkrētam publikāciju skaitam gada ietvaros. Tādējādi kopumā noteicošais faktors darbu vadīšanas procesa kvalitātē tiek atstāts pašu darbu vadītāju ziņā.

**AII ir ieviesušas pasākumu kopumu darbu vadīšanas kvalitātes uzlabošanai, lai arī ne visus no šiem pasākumiem iespējams ieviest starpinstitūciju līmenī. Doktora darba vadīšanas elementi dažādās AII ietver šādus pasākumus:**

- regulāras darbu vadītāju tikšanās pieredzes apmaiņai;
- vieslekcijas un apmācības „darba vadīšanas prasmju” uzlabošanai (piemēram, pedagoģija vai konfliktu vadība);
- darbu vadītāju snieguma novērtēšana (pamatojoties uz doktorantūras studentu izaugsmi un viņu sūdzību izskatīšanu);
- ārēju starptautisku darbu vadītāju/konsultantu piesaiste un darbu vadītāju piesaiste no konkrētās nozares speciālistiem;
- doktorantūras skolu tīkla attīstība.

Viena no iestādēm ir pat skaidri noteikusi prasību, ka konkrētajam akadēmiskajam mācībspēkam pēdējo sešu gadu laikā ir jābūt veiksmīgi novadījušam vismaz divus promocijas darbus, lai sekmīgi iesaistītos doktorantūras studentu darbu vadīšanā. Tomēr ne visas minētās procedūras tiek īstenotas visās AII un katrā AII struktūrvienībā. Dažos gadījumos šīs procedūras pastāv tikai uz papīra, t.i., tās netiek ieviestas pienācīgi. Bieži vien pasākumi darbu vadīšanas kvalitātes veicināšanai tiek īstenoti kā ārpus kārtas pasākumi (*ad hoc*), tādēļ dažādie instrumenti nav saskaņoti savā starpā viena visaptveroša mērķa ietvaros, proti, augstas kvalitātes darbu vadīšanas procesa sasniegšanai.

**Doktorantūras studentu un viņu darbu vadītāju starpā radušos konfliktus var risināt, mainot darba vadītāju, tomēr minētais nav pietiekami regulēts.** Ja doktorantūras studentiem rodas problēmas ar viņu darbu vadītājiem, ir iespējams mainīt darba vadītāju, un šāda iespēja arī tiek izmantota. Tomēr dažās struktūrvienībās darba vadītāja maiņa ir praktiski neiespējama, ņemot vērā šo struktūrvienību mazo mērogu un ierobežotās potenciālo darba vadītāju izvēles iespējas. Darba vadītāja maiņa tāpat var izraisīt spriedzi struktūrvienībā, kurai ir piesaistīts doktorantūras students, un radīt problēmsituācijas. Turklāt doktorantūras studenti paši nes galveno atbildības nastu, kas saistīta ar šo procesu. Piesardzības pasākumi, kas varētu atvieglot ar darba vadītāja maiņu saistītos izaicinājumus, kā, piemēram, strukturēta, konfidenciāla procedūra, Latvijas AII nepastāv. Tāpat nav izveidoti arī kontaktpunkti, kur vērsties konfliktu gadījumā, lai arī daudzas iesaistītās personas principiāli būtu gatavas atbalstīt studentus.

**Dalīta darba vadīšana (vairāki darba vadītāji) ir iespējama un tiek praktizēta, bet lielākajā daļā gadījumu tas ir ārpus kārtas (*ad hoc*) pasākums, kā rezultātā**

**būtu piesaistāms ārējais eksperts.** Galvenā atbildība par doktorantūras studenta vadīšanu paliek viena darba vadītāja ziņā, kurš strādā tajā AII, kur students ir uzņemts. Tomēr dažiem doktorantūras studentiem ir otrs darba vadītājs, kas dažos gadījumos tiek saukts par „konsultantu”. Otrs darba vadītājs lielākajā daļā gadījumu ir tās jomas eksperts, kurā tiek izstrādāts promocijas darbs, un kurš nestrādā konkrētajā AII, kā, piemēram, akadēmiskais mācībspēks no citas (dažos gadījumos – ārvalsts) AII vai speciālists no privātā sektora. Dalīta darba vadīšana tādā izpratnē kā saskaņotas komandas pieeja darba vadīšanai nav sistemātiska prakse.

### Pētniecības vide

**Tas, vai doktorantūras studenti gūst labumu no stimulējošas pētniecības vides, galvenokārt ir atkarīgs no viņu individuālajiem apstākļiem.** Visaptveroša vide, kas atbalsta sasniegumus pētniecības jomā, ir viens no svarīgākajiem priekšnosacījumiem veiksmīgai doktorantūras studiju pieredzei. Galvenās pazīmes, kas norāda uz šādu vidi, ir pētniecībā aktīva personāla „kritiskā masa”, piemēroti apmācību resursi un pētniecības infrastruktūra, pietiekami finanšu resursi un atbalsts, cita starpā, mobilitātei un dalībai konferencēs. Latvijas AII apzinās nepieciešamību nodrošināt piemērotu pētniecības vidi, tomēr tā ne vienmēr tiek nodrošināta kā kopums, piemēram, dalība konferencēs ne vienmēr tiek sistemātiski nodrošināta un ne vienmēr ir pieejami piemēroti bibliotēkas resursi.

**Stimulējošas pētniecības vides galvenie noteicošie faktori ir doktorantūras programmu apjoms, sadarbība iestādes iekšienē, struktūrvienību pētniecības intensitātes līmenis un finansiālā situācija.** Kamēr mazākām AII ir viena doktorantūras programma, lielākām iestādēm ir vairākas šādas programmas. Tomēr doktorantūras programmām kopumā ir tendence būt maza apmēra. Šādas maza apmēra programmas var radīt iedvesmojošu, „ģimenisku” vidi doktorantūras studentiem un var turpināt veicināt starpdisciplināru pieeju iestāžu starpā, jo šādas vides gadījumā sadarbība ir nepieciešams faktors. Tomēr šīs programmas ne visos gadījumos sasniedz kritisko masu. Sadarbība iestādes iekšienē (lielākās iestādēs) parasti nav pietiekami izstrādāta, lai nosegtu šo iztrūkumu, lai arī dažās iestādēs ir tikuši sperti soļi starpdisciplināru doktorantūras kursu un pētījumu veicināšanai. Dažos gadījumos doktorantūras programmas ir piesaistītas tādām struktūrvienībām, kas nepavisam nav iesaistītas pētniecībā. Turklāt infrastruktūras un aprīkojuma pieejamība, kā arī atbalsts mobilitātei ir atkarīga no struktūrvienību finansiālās situācijas. Šajā ziņā nozīmīgākais faktors, jo īpaši no doktorantūras studentu skatupunkta, ir pētniecības projekti, kuriem piesaistīts ārējs finansējums. Kamēr šie projekti ir pieejami un kamēr doktorantūras studentiem ir iespēja tajos iesaistīties, pastāv doktora darba vadīšanai labvēlīgi apstākļi. Tomēr, ņemot vērā citus potenciālos minētās pētniecības vides trūkumus, doktorantūras studentiem var netikt nodrošināti apstākļi veiksmīga augstas kvalitātes pētniecības darba izstrādei.

### Apmācību (teorētisko apmācību jeb lekciju) komponente un prasmju attīstība

**AII nodrošina savstarpēji salīdzināmu mācību kursa un pētniecības/promocijas darba līdzsvaru.** Gandrīz visās iestādēs ir iepriekš noteikta teorētisko apmācību un promocijas darba proporcija vienā doktorantūras programmā ar apmēram 20 līdz 30 procentiem Eiropas kredītpunktu pārneses un uzkrāšanas sistēmas (ECTS) kredītpunktiem apmācību komponentei, pārējos kredītpunktus piešķirot par

promocijas darbu. Iestādēm ir tendence dalīt apmācību komponenti obligātajos un izvēlesursos, lai arī AII ietvaros ir struktūrvienības, kas vispār nenosaka obligātus studiju kursus.

**Lai arī pastāv kopējs ietvars, ir novērojamas atšķirības apmācību komponentes īstenošanā.** Dažas iestādes savām doktorantūras programmām izstrādā mācību programmu un organizē kursus tradicionālā veidā, tas ir, lekcijas tiek vienmērīgi sadalītas semestra ietvaros (nevis organizējot semināru blokus vai līdzīgi). Doktorantūras programmu organizēšana dažos gadījumos nav pietiekami elastīga apmācību komponentes īstenošanas ziņā, jo sevišķi attiecībā uz iespēju paralēli apvienot studijas un darbu. Viena no iestādēm nesēn ir pagarinājusi doktorantūras programmu ilgumu no trīs uz četriem gadiem, lai veiksmīgi tiktu galā ar tiem izaicinājumiem, ar kuriem saskaras studenti. Kursi, kas ir noteikti doktorantūras programmu (oficiālajos) ietvaros, ne vienmēr tiek īstenoti. Plašāk izplatīta ir prakse aizstāt apmācību (teorētiskos) elementus ar tiešu iesaisti akadēmiskajā darbībā. Tas jo sevišķi novērojams mazāka apmēra programmu gadījumā, kur kursu piedāvājuma izmaksas uz vienu cilvēku ir augstas un doktorantūras studentu iesaiste pētniecībā un apmācībā ir salīdzinoši viegla. Viedokļi par apmācību komponentes nozīmīgumu ir atšķirīgi. Dažās iestādēs šī komponente tiek uzskatīta par ļoti noderīgu promocijas darbam, kamēr citās tā tiek kritizēta kā neelastīga un nenoderīga.

**AII nodrošina doktorantūras studentiem plašas prasmju attīstības iespējas, kas reizēm ietver arī tā saukto „soft skills” jeb sociālo (vispārējo) prasmju attīstību.** Dažas doktorantūras programmas veicina akadēmisko prasmju attīstību kā daļu no doktorantūras programmas apmācību komponentes; citas uzskata, ka doktorantūras studentu iesaiste pētniecības darbībā ir pietiekama, lai iegūtu šīs prasmes. Šādas atšķirības var novērot arī doktorantūras programmās vienas iestādes ietvaros, ja tām ir decentralizēta pieeja doktora līmeņa studijām. Dažos gadījumos ētikas kursi un akadēmiskais/zinātniskais godīgums ir daļa no apmācību komponentes. Ne vienmēr tiek veicinātas citas būtiskas prasmes, piemēram, sociālās (vispārējās) prasmes un prasmes, kas ir būtiskas karjerai akadēmiskajā vidē un ārpus tās, piemēram, pedagoģiskās prasmes; augstākās izglītības vadības prasmes; pieteikumu sagatavošana, akadēmiskā rakstība, zinātnes komunikācija; konfliktu vadība, laika plānošana, projektu vadība; uzņēmējdarbības un citas praktiskas prasmes, kas būtiskas karjerai privātajā sektorā. Dažos gadījumos doktorantūras studentiem tiek piedāvātas iespējas apgūt kursus, kas netiek piedāvāti viņu AII, citā iestādē, lai arī šāda prakse ne vienmēr tiek augstu novērtēta no to personu puses, kas ir atbildīgas par doktorantūras programmu. Tomēr dažas iestādes piedāvā plašu kursu spektru un citas prasmju attīstības iespējas, piemēram, vasaras skolas, tai skaitā vasaras skolas ar starptautiskās sadarbības elementu. Dažas iestādes piedāvā sociālo (vispārējo) prasmju kursus sadarbībā ar privāto sektoru un cita veida organizācijām.

**Prasmju attīstības iespējas, kas tiek piedāvātas ārpus oficiālajiem kursiem, spēlē nozīmīgu lomu, tomēr to pieejamība ir atkarīga no katra doktorantūras studenta individuālajiem apstākļiem.** Viena no daudziem doktorantūras studentiem pieejamajām prasmju attīstības iespējām ir cieša sadarbība ar savu darba vadītāju. Doktorantūras studenti, ar kuriem tikās Pasaules Banka, informēja par tuvu sadarbību un vieglu pieeju saviem darba vadītājiem un skolotājiem, lai arī doktorantūras studenti, kas strādā ārpus AII, no šādām iespējām var gūt mazāku labumu. Cits būtisks prasmju attīstības veids ir doktorantūras studentu iesaiste akadēmiskajā darbā un pētniecības

projektos, tādus vēlētos amatos kā lektors, (mācību) asistents un pētnieks, pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu (apmācībā), vai kā tehniskajiem darbiniekiem, piemēram, laboratorijās, noslēdzot vienošanos par stundu darbu. Tas, vai doktorantūras studenti gūst kādu labumu no šīm iespējām, ir atkarīgs no viņu piesaistes AII un tās struktūrvienības, kurai viņi ir piesaistīti, finansiālās situācijas, lai arī dažas iestādes ir apņēmušās nodrošināt saviem studentiem mācīšanas pieredzi. Arī iespējas piedalīties starptautiskajā mobilitātē un dalība (starptautiskajās) konferencēs ir atšķirīgas atkarībā no iestādes.

**AII trūkst ietvara, kas sasaistītu prasmes, kas būtu jāapgūst doktorantūras studentiem, ar sistemātiskiem prasmju attīstības atbalsta piedāvājumiem.** Kā tas norādīts iepriekš, AII pastāv dažādas iespējas prasmju attīstībai, un būtu iespējams izmantot arī papildu iespējas pēc pieprasījuma. Tomēr nepastāv visaptveroša analīze attiecībā uz potenciālo doktora grāda ieguvēju prasmju profilu, kā arī nav pamatnostādņu, kas varētu atbilstoši virzīt uz prasmju attīstību vērstās iestāžu aktivitātes. Turklāt ne visām iestādēm ir noteikti kontaktpunkti, kas var piedāvāt atbalstu gadījumos, ja doktorantūras studentiem ir specifiskas prasības par prasmju attīstības iespējām.

#### Iekšējās kvalitātes nodrošināšana

**Pastāv iespējas turpmākai doktorantūras līmeņa studiju attīstībai, izveidojot visaptverošas iekšējās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas, kas ir pielāgotas doktorantūras studiju specifikai.** Latvijas AII ir vairākas procedūras, kurās tiek novērtēta un veicināta doktora līmeņa studiju kvalitāte. Doktorantūras programmas tiek pakļautas tām pašām ārējām kvalitātes nodrošināšanas procedūrām kā pārējās studiju programmas. Šīs procedūras ir galvenokārt studiju virzienu akreditācija, tas ir, bakalaura līmeņa, maģistrantūras līmeņa un doktora līmeņa studiju programmu akreditācija vienas mācību disciplīnas ietvaros. Tā rezultātā līdzīgas procedūras tiek īstenotas attiecībā uz visiem programmu veidiem, iekļaujot pašnovērtējuma ziņojumu sagatavošanu decentralizētā līmenī un iesniegšanu iestāžu centralizētajam līmenim. Ierasts iekšējās kvalitātes nodrošināšanas mehānisms ir kursa novērtēšana, kuru veic doktorantūras studenti. Citi procesi ir vērsti uz specifiskiem doktora līmeņa studiju kvalitātes aspektiem, kā, piemēram, procedūrām, kas saistītas ar doktorantūras studentu darbu vadīšanu un kas apspriestas iepriekš (skat. iepriekš). Apskatot šos dažādos elementus no visaptverošas pieejas kvalitātes nodrošināšanai skatupunkta, rodas iespaids, ka Latvijas AII vēl nav izveidojušas nepārtrauktas kvalitātes uzraudzības un nodrošināšanas sistēmas, kas aptvertu visus doktorantūras aspektus un kas būtu pielāgotas specifiskajām doktora līmeņa studiju īpatnībām, piemēram, ņemot vērā paaugstināto pētniecības vides nozīmi doktora līmeņa studijās (atšķirībā no bakalaura un maģistrantūras līmeņa studijām) un pilno doktorantūras studentu prasmju attīstības vajadzību spektru. Tas ir saistīts ar diviem iemesliem. Pirmkārt, daudzās iestādēs vēl ir tikai sagaidāma pāreja no mācekļības modeļa uz strukturētām doktorantūras programmām. Otrkārt, lielajām iestādēm piemīt tendence uz decentralizāciju, kas neveicina iekšējās kvalitātes īstenošanu iestādes mērogā, savukārt mazākas iestādes paļaujas uz neformāliem procesiem, lai nodrošinātu atgriezenisko saiti.

**Doktorantūras studentiem pieejamie apstrīdēšanas un sūdzību iesniegšanas mehānismi nav pietiekami attīstīti un nav pietiekami oficiāli.** Saskaņotai pieejai

doktora līmeņa studiju kvalitātei būtu jāiekļauj piemēroti un studentiem pieejami mehānismi sūdzību iesniegšanai un lēmumu apstrīdēšanai. Dažos gadījumos doktorantūras studentiem pieejamie sūdzību iesniegšanas un lēmumu apstrīdēšanas mehānismi ir līdzīgi mehānismiem, kas pieejami studentiem cita līmeņa studijās, un kas galvenokārt nozīmē, ka ir personas, pie kurām studenti var griezties problēmu gadījumā. Citos gadījumos AII nepiedāvā nekāda veida procedūras (papildus sistemātiskam sūdzību analīzes procesam ar mērķi nodrošināt, ka uzreiz tiek risināts vesels problēmu kopums).

### Doktorantūras skolas

#### **Visaptverošas struktūras izveidošanas potenciāls doktora līmeņa studiju ietvaros, piemēram, doktorantūras skolu izveide, Latvijā netiek pietiekami izmantots.**

Doktorantūras skolas ir kļuvušas par ierastu praksi daudzās Eiropas augstākās izglītības sistēmās. Tās ir īpaši efektīvs veids doktora līmeņa studiju institucionalizācijai un to kvalitātes veicināšanai, cita starpā paaugstinot kritisko masu doktora līmeņa studijās, veicinot starpdisciplināru pieeju, kā arī nodrošinot visu ar šo ciklu saistīto procesu kvalitāti. Doktorantūras skola parasti tiek saprasta kā organizatoriska struktūrvienība, kas pilda vairākas no minētajām funkcijām:

- administratīvo procedūru īstenošana, piemēram, doktorantūras studentu uzņemšana un viņu iepriekšējās studiju pieredzes atzīšana;
- atbalsta pakalpojumu un informācijas sniegšana doktorantūras studentiem;
- kontaktpunkta funkcija doktorantūras studentiem par tādiem jautājumiem kā individuālas vēlmes pēc apmācībām, personīgas konsultācijas un konsultācijas karjeras jautājumos;
- doktorantūras studentu starptautiskās mobilitātes atbalsts;
- darba vadīšanas uzraudzība;
- (sociālo jeb vispārējo) prasmju attīstības iespēju piedāvāšana;
- uz sadarbību vērsta darba vides piedāvāšana studentiem;
- profesoru no dažādām fakultātēm sapulcināšana kopējam mērķim;
- standartu noteikšana, piemēram, par doktora līmeņa studiju pamatkonceptiju un struktūrvienību atbildību;
- labāko prakšu savstarpējas apmaiņas nodrošināšana struktūrvienību ietvaros;
- atbildības uzņemšanās par kvalitātes nodrošināšanu un uzlabojumu veikšanas procesiem.

Doktorantūras skolas šādā izpratnē Latvijā nav ierasta parādība, lai arī vismaz vienai AII ir struktūrvienība, kas tiek dēvēta par „doktorantūras skolu”, un kas darbojas kā visaptverošs ietvars doktora līmeņa studijām, kuras mērķi ir pētniecības vides uzlabošana, sadarbības veicināšana iestādes iekšienē, kursu un programmu koordinēšana un organizēšana nolūkā atbalstīt doktorantūras studentu akadēmisko un profesionālo izaugsmi, komunikācija ar doktorantūras studentiem, studiju procesa un darba vadīšanas procesa kvalitātes uzraudzība un veicināšana, tai skaitā doktora grāda ieguvēju aptauja. Citas iestādes min, ka tajās ir „doktorantūras skolas”, bet tās drīzāk varētu saukt par kolokvījiem (tas ir, virkne semināru akadēmisku diskusiju veicināšanai) citu valstu izpratnē. Ņemot vērā vairākus izaicinājumus doktora līmeņa studijām Latvijā, kā, piemēram, pētniecībā aktīva personāla „kritiskās masas” trūkums

dažās disciplīnās un nepietiekamas prasmju attīstības iespējas (skat. iepriekš), doktorantūras skolu trūkums šķiet kā neizmantota iespēja.

### 2.3. Sadarbība doktora līmeņa studijās

**Partnerības ar vietējām un ārvalstu AII un ar privāto sektoru ir sevišķi daudzsoļīga pieeja doktora līmeņa studiju kvalitātes veicināšanai Latvijā.** Daudzas AII visā pasaulē izmanto sadarbību doktora līmeņa studiju jomā kā kvalitātes uzlabošanas iespēju. Ieguvumi no šādas sadarbības ietver kritiskās masas palielināšanas un izaugsmes iespējas, pieeju zināšanām un kompetencei, kas nav pieejama iestādes ietvaros, kā arī atbalsta sniegšanu doktorantūras studentiem, veidojot profesionālās sadarbības tīklu. Ņemot vērā Latvijas augstākās izglītības sistēmas īpatnības, kā, piemēram, tās mazo apmēru un iepriekš norādītos ar doktora līmeņa studijām saistītos izaicinājumus, dažāda veida sadarbība var būt ļoti noderīga uz kvalitāti vērstai pieejai doktora līmeņa studijām Latvijas AII.

**Sadarbība Latvijas AII starpā doktora līmeņa studiju jomā ir ierobežota.** Ir tikai daži gadījumi, kad Latvijas iestādes savā starpā sadarbojas doktora līmeņa studiju jomā vai plāno šādu sadarbību nākotnē. Tomēr centieni šajā jomā galvenokārt ir vērsti uz prasmju attīstības aktivitātēm un retāk uz kopīgu programmu izveidi/kopīgu darba vadīšanu (*co-tutelle*). Būtu pozitīvi vērtējamas visaptverošākas, stratēģiski nostiprinātas pieejas, kas apvienotu resursus plašākā mērogā un sistemātiski paplašinātu doktorantūras studentiem pieejamos piedāvājumus.

**Daudzos gadījumos starptautiskā sadarbība sniedz pozitīvu ieguldījumu doktora līmeņa studijās Latvijā, lai arī visaptveroša, oficiāli nostiprināta sadarbība ir reta parādība.** Liela daļa starptautiskās sadarbības pasākumu doktora līmeņa studiju jomā tiek īstenota ar darbu vadītāju un cita akadēmiskā personāla tīkla starpniecību, kā arī pamatojoties uz sadarbības līgumiem, kas neparedz kopīgas programmas vai kopīgus zinātniskos grādus. Šiem tīkliem var būt izšķiroša nozīme, lai gūtu pieeju tādiem vērtīgiem resursiem kā aprīkojums un zināšanas. Kopīgai ar ārvalstu akadēmisko personālu un ekspertiem veiktai darba vadīšanai šajā aspektā ir sevišķi nozīmīga loma. Dažos gadījumos pastāv plašāka sadarbība, kā, piemēram, kopīgu programmu izveide. Jebkurā gadījumā Latvijas AII ir ievērojams šobrīd neizmantots potenciāls starptautiskās sadarbības veicināšanai,<sup>8</sup> jo īpaši, pielietojot stratēģiskāku pieeju šajā jomā, pat tad, ja kopīgu doktorantūras programmu izveides process var būt sarežģīts. Šobrīd no ESF fondiem tiek finansiāli atbalstīta arī kopīgu doktorantūras programmu izveide ES valodā.

**Nav pietiekami attīstīta sistemātiskā saikne starp AII un privāto sektoru.** Līdzīgi kā starptautiskās sadarbības gadījumā lielākā AII un privātā sektora sadarbības daļa ir balstīta uz individuālu akadēmisko mācībspēku nodibinātajiem sakariem. Nozīmīga saikne ir dalīta doktorantūras studentu darba vadīšana sadarbībā ar ārējiem ekspertiem, bet daži no akadēmiskā personāla tāpat ir iesaistīti arī pētniecības projektos, kas tiek īstenoti sadarbībā ar privāto sektoru vai kurus finansē uzņēmumi, pamatojoties uz vienošanos, kas noslēgtas starp partneri no privātā sektora un AII. Darbs privātajā

---

<sup>8</sup> Tiesiskais regulējums paredz vairākus noteikumus attiecībā uz šādu sadarbību, tai skaitā prasību, ka kopīgu studiju programmu gadījumā un kopīgu doktorantūras skolu gadījumā ir jāizveido kopīga programmas kvalitātes nodrošināšanas sistēma (AL: 55. prim pants).

sektorā var tikt atzīts par darbu, kas tiek veikts promocijas darba izstrādei, ja tas atbilst vairākām prasībām. Dažām AII praktiski nav nekādu saikņu ar privāto sektoru; citas tās veicina plašākā mērogā. Lai arī šobrīd ir reti sastopama tāda sistemātiska sadarbība doktora līmeņa studiju jomā, kas ir ārpus personīgas pazīšanās robežām, ir novērojami centieni sadarbības uzlabošanai, piemēram, izstrādājot doktorantūras programmas ciešā sadarbībā ar privāto sektoru vai mēģinājumi ieviest profesionālo doktorantūru. Viena no iestādēm mēģina to stimulēt ar savas prēmēšanas sistēmas palīdzību (bez privātā sektora finansiālas līdzdalības šajā sistēmā).

**Dažādās sadarbības formas doktora līmeņa studijās oficiāli nav pietiekami nostiprinātas, lai tādējādi maksimāli palielinātu no sadarbības gūtos labumus.** Šajā aspektā būtisks problēmjaautājums ir stratēģiska pieeja sadarbībai, kas to sasaista ar iestādes misiju un mērķiem, atbilstošiem pārvaldības pasākumiem, piemērotām pamatnostādņēm un procedūrām (tai skaitā līgumiem par kopīgu darba vadīšanu (*co-tutelle*)<sup>9</sup>). Latvijas AII nevienu no šiem elementiem līdz šim brīdim nav ieviesušas plašākā mērogā.

## 2.4. Pēcdoktorantūra

Latvijas AII darbības pēcdoktorantūras jomā norāda uz to, ka Latvijā sistēmas līmeņa tiesiskajā regulējumā nav skaidra priekšstats par to, kas ir „pēcdoktorantūra” (piemēram, pēcdoktorantūras definīcijas, kā arī mērķtiecīgas ar pēcdoktorantūru saistītas politikas trūkums). Uz pēcdoktorantūru vērsta uzmanības trūkums (lai arī pēcdoktorantūra ne vienmēr ir obligāts solis akadēmiskās karjeras virzībai) ir plaši izplatīts fenomens daudzās valstīs, un tas ir attiecināms arī uz Latviju. Būtisks iemesls ir tas, ka tiesiskais regulējums un (oficiālā) Latvijas akadēmiskās karjeras sistēma neparedz šādu amatu kā skaidri noteiktu potenciālu soli akadēmiskās karjeras virzībai. Tas var nelabvēlīgi ietekmēt Latvijas jauno pētnieku un jauno pētnieku, kas meklē mobilitātes iespējas ārzemēs, izredzes starptautiskajos konkursos. Latvijā tikai nupat tikusi noteikta pirmā „pēcdoktorantūras” „definīcija”. Šī definīcija noteikta valsts atbalsta programmā pēcdoktorantiem, kas tiek finansēta no ES struktūrfondiem, kurā kā atbilstības kritērijs paredzēts, ka pēcdoktorants ieguvis doktora zinātnisko grādu ne vēlāk kā pēdējo piecu gadu laikā. Tomēr šai definīcijai nav nekādas juridiskas nozīmes ārpus minētās valsts atbalsta programmas. Turklāt daži akadēmiskie mācībspēki sevi uzskata par pēcdoktorantiem, jo viņi ir iesaistīti ES finansētajos pētniecības projektos, kur šis jēdziens tiek lietots programmu administrēšanā.

**Nesen ieviestais no ES struktūrfondiem piešķirtais finansējums pēcdoktorantiem paredz jaunu stimulu jauno akadēmisko mācībspēku atbalsta pasākumiem.** Daudzās valstīs pēcdoktorantiem piešķirtā finansējuma mērķis ir ļaut pēcdoktorantiem pilnībā pievērsties savam pētniecības darbam un sniegt atbalstu viņu karjeras izaugsmei. Šāda veida atbalsts jaunajam akadēmiskajam personālam Latvijā praktiski nav sastopams, lai arī tiem, kuri ir nodarbināti kā (vecākie) pētnieki vai docenti, ir

---

<sup>9</sup> Līgums par kopīgu darba vadīšanu (*co-tutelle*) ir „divpusējs iestāžu līgums, kuru paraksta rektori, un kas parasti paredz divus darba vadītājus, pa vienam no katras augstskolas, noteiktus studiju un pētniecības periodus, kurus dalībnieki pavada otrā augstskolā, kā arī dubultā diploma izdošanu pēc promocijas darba aizstāvēšanas” ([http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Doctoral\\_Programmes\\_Project\\_Report.1129278878120.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Doctoral_Programmes_Project_Report.1129278878120.pdf), 28.lpp.)

pieeja atbalstam, kuru saņem viss akadēmiskais personāls (detalizētu informāciju par šīm iespējām skat. 3.2. nodaļā „Cilvēkresursu pārvaldība institucionālā līmenī”), kā arī iestādes var mēģināt viņus nodrošināt ar amata vietām. Pēcdoktorantiem paredzētais finansējums no ES struktūrfondiem pēdējā laikā ir viena no iespējām atbalstīt akadēmisko personālu viņu karjeras sākumposmā. Turklāt vismaz viena no iestādēm vēl pirms tam ir ieviesusi atbalsta mehānismus pēcdoktorantiem, atbalstot apmēram 27 pēcdoktorantu dalību projektos, kas tika finansēti no iestādes līdzekļiem un kuru rezultātā pieauga pēcdoktorantu atalgojums un tika iegādāts labāks aprīkojums, kā arī izdota rokasgrāmata par akadēmiskās karjeras izaugsmi. Minētā iestāde šobrīd cenšas izmantot pieejamās jaunās finansēšanas iespējas, lai sistematizētu savas darbības nozarē. Tomēr Latvijas AII šobrīd nav izstrādājušas visaptverošas pamatnostādnes un vadlīnijas pēcdoktorantūras amatiem, lai arī tas varētu būt viens no būtiskiem elementiem jauno akadēmisko mācībspēku karjeras izaugsmes sekmēšanā.

### 3. Akadēmiskās karjeras: attīstība un izaugsme

#### 3.1. Darbs un karjera akadēmiskajā vidē

##### Akadēmiskā personāla loma un statuss

**Sistēmas līmeņa noteikumiem, kas regulē darbu akadēmiskajā vidē un akadēmiskos amatus, ir nozīmīga un tieša ietekme uz akadēmiskā personāla statusu.** Neraugoties uz to, ka „uz papīra” Latvijas AII ir augsta personāla autonomija, valsts tiesiskais regulējums lielā mērā nosaka noteikumus par pieņemšanu darbā, atalgojumu, amata vietām un akadēmiskā personāla rangiem. Akadēmisko karjeru tiesiskajam regulējumam sistēmas līmenī ir vismaz četras dimensijas:

- (1) Sistēmas līmeņa regulējums nošķir „akadēmiskos” un „pētniecības” amatus, kas galvenokārt ir vērsti uz apmācību un pētniecību, attiecīgi – vismaz profesoru un asociēto profesoru gadījumā un atbilstoši normatīvajiem aktiem tie viens otru neizslēdz, jo profesora vai asociētā profesora uzdevumu portfelim ir jāsaturs arī pētniecības darbs (AL: 28. pants, 30. pants).<sup>10</sup>
  - (a) Akadēmiskie amati ir noteikti Latvijas augstskolu likumā (AL).
  - (b) Ar pētniecību saistītie amati noteikti tai skaitā Zinātniskās darbības likumā (ZDL).
- (2) Akadēmisko karjeru un akadēmiskās(zinātniskās) kvalifikācijas regulējums sistēmas līmenī.
  - (a) Akadēmiskās karjeras ceļu veido tādi amati kā asistents, lektors, docents (akadēmiskajā vidē bieži vien tulkots kā profesora asistents), asociētais profesors un profesors (AL: 27. panta pirmā daļa).
  - (b) Ar pētniecību saistīto karjeras ceļu veido tādi amati kā (pētniecības) asistents, pētnieks un vadošais pētnieks.
  - (c) Asociēto profesoru un profesoru kvalifikācijas regulējums sistēmas līmenī.

<sup>10</sup> Turpmāk jēdziens „akadēmiskais mācībspēks/personāls” joprojām tiek lietots tādu personu apzīmēšanai, kas ir iesaistīti apmācībā un/vai pētniecībā, ja vien tas netiek lietots kopā ar vārdu „amats”, tādējādi apzīmējot specifisku Latvijas normatīvajos aktos noteiktu akadēmisko amatu.



- (d) Noteikumi par doktora zinātniskā grāda ieguvēju daļu akadēmiskā personāla vidū.
  - (e) Noteikumi par doktora zinātniskā grāda ieguvēju minimālo skaitu zinātnes nozarē.
- (3) Atlases un darbā pieņemšanas jautājumu regulējums sistēmas līmenī.
- (a) Akadēmiskā personāla atlase notiek, tos ievēlot akadēmiskajos amatos.
  - (b) Visi akadēmiskie amati ir piesaistīti līgumam uz noteiktu – sešus gadus ilgu laika periodu (tas ir, amata vietas katrus sešus gadus tiek izsludinātas no jauna).
- (4) Algu un darba laika regulējums sistēmas līmenī.
- (a) Darba slodze (stundu skaits) akadēmiskajiem amatiem ir noteikta normatīvajos aktos.
  - (b) Minimālā alga akadēmiskajiem amatiem un vadošajiem amatiem ir noteikta normatīvajos aktos.

**Lai arī daži no šajās četrās dimensijās ietvertajiem noteikumiem piedāvā iestādēm zināmu rīcības brīvību, tie stingri regulē personāla vadību AII.** Iestādēs notika diskusijas par personāla politiku un cilvēkresursu pārvaldību iepriekš minētā valsts tiesiskā regulējuma kontekstā. AII starpā pastāv zināmas atšķirības saistībā ar to, cik stingri šis regulējums tiek piemērots, un kāds ir institucionālās autonomijas līmenis personāla jautājumos. Tomēr valsts tiesiskajam regulējumam ir būtiska ietekme uz iestādes politiku, tādējādi ierobežojot AII iespējas brīvi lemt par dažiem personāla vadības pamataspektiem. Par šo ietekmi tiek diskutēts turpmāk šajā nodaļā.

**Apmācības un pētniecības uzdevumi ir institucionāli nesaistīti.** Lai arī AL noteic, ka akadēmiskajiem amatiem ir jāietver arī pētniecības darbība, praksē šī prasība bieži vien netiek īstenota vai tiek īstenota ierobežotā apmērā. Acīmredzama divu karjeras ceļu nodalīšana (akadēmiskie amati un pētniecības amati) no starptautiskā viedokļa šķiet neierasti, jo lielākajā daļā citu valstu akadēmiskais darbs sastāv gan no apmācības, gan no pētniecības uzdevumiem.

**Noslēgtie līgumi par akadēmisko darbu ir ļoti sarežģīti un ietver amatu un uzdevumu apvienojumu, kas tiek noteikts un mainīts katrā individuālā gadījumā.** Latvijā akadēmiskais mācībspēks var vienlaikus ieņemt vienu amatu gan apmācības, gan pētniecības jomā. Atšķirībā no pārējām augstākās izglītības sistēmām, lielākajai daļai akadēmisko mācībspēku Latvijā nav viena (pilnas slodzes) amata, kam ir noteikts, vairāk vai mazāk stabils uzdevumu portfelis. Viņu noslēgtie līgumi ar AII var iekļaut vairākus amatus ar atsevišķu vienošanos par katru no tiem, un viņu uzdevumu portfeļi var bieži tikt mainīti. Būtisks cēlonis šādai situācijai ir akadēmisko un pētniecības amatu nodalīšana normatīvajos aktos situācijā, kad daudzi akadēmiskie mācībspēki ieņem amatus gan apmācības, gan pētniecības jomā. Turklāt pastāv cieša saistība starp dažādiem amatiem un AII ienākumu avotiem, kas padara neiespējamu piedāvāt „integrētu” līgumu. Papildu amati akadēmiskajā pašpārvaldē un uzdevumi, kuri nav iekļauti minētajos amatos, kā, piemēram, iesaiste pētniecības projektos, kuriem piesaistīts ārējais finansējums, vēl vairāk palielina par akadēmisko darbu noslēgto līgumu sarežģītību.

**Ja akadēmiskais mācībspēks vēlas saglabāt amatu ilgāk nekā uz sešu gadu laika periodu, viņu ir atkārtoti jāievēlē atklāta konkursa ietvaros.** Latvijas pieeja ir

pretrunā tam elementam, kurš tiek uzskatīts par būtisku lielākajā daļā citu augstākās izglītības sistēmu, proti, augstākā līmeņa akadēmiskā personāla nodrošināšana ar stabilu darbavietu, kas ir būtiska ilgtermiņa pētniecības programmām un akadēmiskajai brīvībai. Turklāt ievēlēšanas kārtība ierobežo AII stratēģisku iesaisti personāla jautājumos (detalizētu informāciju skat. 3.2. nodaļā „Cilvēkresursu pārvaldība institucionālā līmenī”).

**Darba slodze (tas ir, kopējais apmaksātā darba daudzums vienas AII ietvaros) un individuālā uzdevumu un amatu portfeļa saturs reti kad paliek nemainīgi ilgstošā laika periodā.** Ar akadēmiskā personāla darba slodzi saistītais dažādu uzdevumu un amatu apjoms un daļa var mainīties, piemēram, studentu skaita izmaiņu dēļ un ar šīm izmaiņām saistīto apmācību kapacitātes pieprasījumu vai jaunu pētniecības projektu uzsākšanu. Šādas izmaiņas var notikt viena gada vai semestra ietvaros, šādas izmaiņas var notikt pat katru otro mēnesi, un visas šīs izmaiņas tiek atspoguļotas attiecīgā līguma pielikumos.

**Papildus akadēmiskajiem amatiem un pētniecības amatiem vēl viena tiesiskajā regulējumā minēta personāla kategorija ir „viespasniedzēji”,** kas ir ievēlēti akadēmiskie mācībspēki (detalizētu informāciju par ievēlēšanas procesu skat. zemāk), kuri ieņem amatu citā iestādē. Viespasniedzēji var ieņemt profesora, asociētā profesora, docenta vai lektora amatu, kā arī vadošā pētnieka vai pētnieka vietu uz laiku līdz diviem gadiem. Viņus darbā var pieņemt Senāts tiešā veidā, t.i., viņiem nav jābūt ievēlētiem. Spēkā esošais regulējums tāpat pieļauj akadēmiskā personāla (kas nav viespasniedzēji) nodarbināšanu, pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu.<sup>11</sup>

**Papildus tiešai ietekmei valsts tiesiskajam regulējumam ir arī netieša ietekme uz darbu un karjeru akadēmiskajā vidē, tai skaitā:**

- **Nodarbinātība AII bieži vien tiek apvienota ar papildu darbiem.** Latvijā algas līmenis akadēmiskajā vidē ir drīzāk zems, jo īpaši zemākos akadēmiskajos amatos (detalizētu diskusiju par algas līmeņiem skat. 4.1. nodaļā „Akadēmiskā personāla algas Latvijā”). Tā kā akadēmiskajiem pasniedzējiem ne vienmēr ir pilnas slodzes amats vienā AII, viņiem ir jāatrod veids, kā paaugstināt savu algas līmeni, lai nodrošinātu pienācīgus dzīves apstākļus. Tādēļ daudziem no viņiem ir papildu darbi, kas sevī iekļauj lekciju lasīšanu citās AII viespasniedzēju statusā vai pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu, un darbu ārpus augstākās izglītības sektora, piemēram, darbu industrijā.
- **Par akadēmisko darbu noslēgto līgumu nepastāvība un zemais algas līmenis rada nepārtrauktus izaicinājumus akadēmiskajam personālam.** Akadēmiskajam mācībspēkam jānodrošina sev pietiekams darba portfelis, apvienojot amatus un uzdevumus vienā AII un, iespējams, tos apvienojot ar citiem darbiem. Lai arī daudzu AII vadība šajā ziņā viņus atbalsta, galvenā atbildība gulstas uz katru individuālo akadēmisko mācībspēku. Izaicinājumi var būt sevišķi izteikti gadījumā, ja akadēmiskais mācībspēks ir (galvenokārt) nodarbināts, pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu. Algas par stundu darbu ir salīdzinoši zemas, un šķiet, ka AII izmanto šāda veida vienošanās, lai

---

<sup>11</sup> Dažas AII, šķiet, ierindo akadēmiskos mācībspēkus, kas tiek nodarbināti, pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu, „viespasniedzēju” kategorijā.

tiktu galā ar iestāžu ienākumu nepastāvību Latvijas augstākās izglītības sistēmā.

- **Lielā darba slodze paaugstina spriedzi.** Nepieciešamība apvienot vairākus amatus un uzdevumus var viegli radīt lielu darba slodzi, jo īpaši gadījumos, ja radušās pēkšņas izmaiņas darba portfelī, piemēram, ja tiek uzsākts pētniecības projekts, kuram piesaistīts ārējs finansējums. Dažos gadījumos to sekmē nepietiekami skaidras definīcijas normatīvajos aktos. AII dažādi interpretē normatīvajos aktos noteikto darba slodzes diapazonu no 600 līdz 1000 stundām gadā konkrētiem akadēmiskajiem amatiem, kas kalpo par pamatu pārrunām starp akadēmisko mācībspēku un AII vadību par konkrētu darba slodzi. Dažas iestādes uzskata, ka minētajās stundās ir iekļauts laiks, kas nepieciešams kursu sagatavošanai, ar studiju programmām saistītiem vadības pasākumiem un citu uzdevumu izpildei, citas iestādes minētās stundas interpretē kā kontaktstundas.<sup>12</sup> Dažos gadījumos vēlme ļoti detalizētā veidā pierādīt IZM pētniecības projektu ietvaros ieguldīto darbu palielina darba slodzi.
- **Daudzu akadēmisko mācībspēku darba fragmentārais raksturs un lielā darba slodze var būt par pamatu nelabvēlīgiem akadēmiskā darba un izaugsmes nosacījumiem, jo īpaši apmācību un pētniecības sasaistei.** Akadēmiskā personāla darba apstākļiem bieži vien ir fragmentārs raksturs. Tas rada jautājumu par to, cik lielā apmērā vairāku amatu un uzdevumu apvienošana nodrošina tādus pašus akadēmiskās izaugsmes nosacījumus kā viens „integrēts” pilnas slodzes darbs – lai arī jāatzīst, ka viens no šādas sistēmas rezultātiem ir „akadēmisko uzņēmēju” radīšana, kuri ir spējīgi piesaistīt finansējumu, kas pētniekiem ir svarīga prasme. Sevišķi spilgti izteikti ir izaicinājumi, kas saistīti ar nepieciešamību nodrošināt sasaisti starp apmācību un pētniecību, lai arī vismaz viena AII to neuzskata par problēmu (lai arī tas var būt saistīts ar apstākļiem konkrētajā iestādē), ņemot vērā to, ka akadēmiskajiem mācībspēkiem aktīvi jāpievēršas pētniecībai, lai tiktu ievēlēti (atkārtoti ievēlēti). Viena no stratēģijām ir nodrošināt, ka akadēmiskajiem mācībspēkiem paralēli ir amats gan apmācību, gan pētniecības jomā. Tomēr tiesiskais ietvars tam nav labvēlīgs, jo normatīvajos aktos tiek nodalīti apmācības un pētniecības amati. Arī iestādes var papildus stimulēt šādu nodalīšanu, lai sekmētu efektivitāti. Vēl viens ar akadēmisko izaugsmi saistīts izaicinājums ir nepietiekamais laika resurss, ko var veltīt pētniecībai, ņemot vērā to, ka tas ir izšķirošais faktors veiksmīgai karjerai akadēmiskajā vidē. Lielā darba slodze un augsta iesaiste apmācībā šajā ziņā ir nozīmīgi faktori.
- **Akadēmiskās vides darba apstākļi negatīvi iespaido akadēmisko karjeru vispārējo pievilcību.** Akadēmiskās vides nelabvēlīgo darba apstākļu dēļ iekšējā motivācija ir būtisks faktors, lemjot par labu akadēmiskajai karjerai. Tādējādi Latvijas AII ir daudzi indivīdi ar augstu motivācijas pakāpi. Tomēr dažos gadījumos darba apstākļu ietekmē drīzāk iestājas rezignācija. Kopumā darba apstākļi var samazināt akadēmisko karjeru pievilcību Latvijā un atstāt negatīvu ietekmi uz AII iespējām pieņemt darbā vietējos talantus un ārvalstu akadēmisko personālu. Šāds pievilcības trūkums ir problēma, jo sevišķi jaunajiem akadēmiskajiem mācībspēkiem, kuri nav sevi veltījuši

---

<sup>12</sup> Arī citos gadījumos AII nav skaidras izpratnes par valsts tiesisko regulējumu. Dažos gadījumos tas liek secināt, ka „viss, kas nav skaidri atļauts, ir aizliegts”, kas var kavēt iestāžu iesaistīšanos konkrētos pasākumos.

akadēmiskajai karjerai pirms finanšu krīzes un ir saglabājuši elastīgumu savas karjeras noteikšanā. Šī problēma ir jo sevišķi acīmredzama ar apmācību saistītajos amatos, kur algas līmenis ir daudz zemāks nekā pētniecības amatos (kuriem piesaistīts ārējs finansējums).

- **Par akadēmisko darbu noslēgto līgumu sarežģītība ietekmē cilvēkresursu pārvaldību.** Daudzo līgumu un nozīmīgo atšķirību dēļ starp nodarbinātajiem cilvēkresursu pārvaldība ir fragmentāra un sarežģīta. Individīdi netiek uztverti kā „resursi”, par resursiem drīzāk tiek uzskatītas stundas, kas tiek sadalītas starp indivīdiem. Sliktākajā gadījumā cilvēkresursu pārvaldība kļūst par spēli ar nulles iznākumu un individuālas optimizācijas platformu.

**Arodbiedrības ne vienmēr sistemātiski iesaistās diskusijās, kas saistītas ar akadēmiskā darba tiesisko regulējumu un apstākļiem.** Daudzi no tiesiskā regulējuma un AII pamatnostādņu noteikumiem, kā arī to sekas uz darbu un karjeru Latvijas akadēmiskajā vidē ir par problēmjaudājumiem, kas ir arodbiedrību darba saknē. Tomēr arodbiedrības ne visos gadījumos sistemātiski piedalās šo problēmjaudājumu apspriedē. Minētais attiecināms uz valsts līmeņa arodbiedrību, proti, Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrību (LIZDA), un ar AII saistītām atsevišķām arodbiedrībām (kuru sastāvā ir daži LIZDA biedri).

**Apskatot akadēmisko karjeru Latvijā no „akadēmiskā mācībspēka trīs karjeru” skatupunkta, var skaidri saskatīt ar akadēmisko izaugsmi saistīto izaicinājumu mērogu.** Viens no veidiem, kā pētīt komplekso jautājumu par akadēmiskā personāla karjeras izaugsmi, ir analītiskos nolūkos nodalīt trīs dažādas akadēmiskās karjeras (Gläser and Laudel, 2015.):

- (1) „Kognitīvā karjera”, kas attiecināma uz veikto pētniecības darbu;<sup>13</sup>
- (2) „Sabiedriskā karjera”, kas attiecināma uz zinātniskajā kopienā ieņemto pozīciju, tai skaitā akadēmiskā mācībspēka reputāciju, statusu un lomu;
- (3) „Karjera organizācijā” (Gläser and Laudel, 2015., 13.), kas attiecināma uz organizācijā ieņemto pozīciju.

Akadēmiskais personāls šos trīs karjeras virzienus īsteno paralēli, un minētās karjeras ir savā starpā cieši saistītas. Piemērojot šo modeli Latvijas situācijai, var secināt, ka kopumā karjera organizācijā šķiet fragmentāra, savukārt kognitīvās karjeras nosacījumi ne vienmēr ir labvēlīgi, kas akadēmiskā darba un karjeras izaugsmi var padarīt salīdzinoši grūtu.

### Karjeras tendences

**Diviem sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma faktoriem ir tālejoša ietekme uz akadēmiskās karjeras tendencēm Latvijā: ievēlēšanas sistēmai un noteikumam par sešu gadu periodu.** Kās tas minēts iepriekš, Latvijā akadēmiskais personāls (ar reti izņēmumiem<sup>14</sup>) tiek ievēlēts akadēmiskajos un pētniecības amatos uz sešus gadus ilgu termiņu, un nepastāv nekādu citu valsts pamatnostādņu vai rekomendāciju

<sup>13</sup> Analizējot akadēmiskā mācībspēka darba saturu, analītiskais modelis pievēršas pētniecības darbam.

<sup>14</sup> Izņēmumi ir viespasniedzēji, akadēmiskie mācībspēki, kuri nodarbināti, pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu (un kas nav viespasniedzēji), un dažos gadījumos (skat. zemāk) – arī pensionētie akadēmiskie mācībspēki. Turklāt šķiet, ka pastāv iespēja nodarbināt akadēmiskos mācībspēkus, kas nav tikuši ievēlēti uz papildu gadu.

par akadēmiskajām karjerām. Ievēlēšanu procesu vada kolēģi no akadēmiskās vides, pirms tam izvērtējot kandidātus atbilstoši zināmiem kritērijiem, kas daļēji ir noteikti sistēmas līmeņa tiesiskajā regulējumā. Šādas sistēmas rezultātā nav tādu individuālu līgumu par akadēmiskajām un pētniecības amata vietām, kas tiktu noslēgti uz laika periodu, kas ir īsāks vai garāks par sešiem gadiem, kā arī nav pastāvīgu amata vietu. Pat akadēmiskie mācībspēki ar autoritāti, piemēram, tādi, kuri ir piesaistījuši finansējumu pētniecībai, ir jāievēlē (jāievēlē atkārtoti), neraugoties uz to, ka viņi neapšaubāmi ir vērtīgi iestādei un ka par viņiem pausts atzinīgs novērtējums citu koleģiālu procedūru ietvaros, piemēram, apstiprinot grantu pieteikumu.

**Tomēr dažos gadījumos, šķiet, ievēlēšanas procesa laikā nemaz nav konkurences.**

Lai arī sistēmas līmeņa tiesiskajā regulējumā noteiktajam ievēlēšanas procesam būtu jāveicina konkurence, daudzos gadījumos konkurence šķiet ierobežota. Ņemot vērā Latvijas augstākās izglītības sistēmas mazo apmēru un ierobežoto internacionalizāciju (skat. arī zemāk), par izsludinātajiem amatiem savā starpā sacenšas vien daži kandidāti vai ir tikai viens piemērots kandidāts. Amatus var pielāgot konkrētam kandidātam, tādējādi jau sākotnēji ierobežojot konkurences iespējas. Turklāt akadēmiskā personāla starpā izveidotajiem tīkliem var būt liela ietekme uz ievēlēšanas procesu, jo tās personas, kas ievēlē akadēmisko personālu, pašas kādā brīdī tiks ievēlētas, iespējams, viņus ievēlēs tās pašas personas, kuras ievēlēja viņi. Jebkurā gadījumā ievēlēšanas sistēmai un pastāvīgai konkurencei (dažos gadījumos) var būt negatīva ietekme uz darba atmosfēru AII un tās struktūrvienībās, kā arī tā var negatīvi iespaidot individuālus akadēmiskos mācībspēkus. Gadījumos, kad reālas konkurences nemaz nav, ievēlēšanas procedūras bez vajadzības prasa lielu daļu no iesaistīto kandidātu un komiteju laika resursa.

**Ņemot vērā uz vakancēm balstīto karjeras modeli, Latvijas sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums traucē AII izveidot sistemātiskas pieejas modeli karjeras izaugsmei, tādēļ akadēmiskās karjeras ļoti lielā mērā ir individualizētas.** Akadēmisko amatu secība Latvijā ir lielākoties analogiska tai, kas pastāv citās valstīs. Tomēr, kā tas bieži arī notiek, tādi vidējā līmeņa amati kā lektors, pēcdoktorants un docents var raisīt neizpratni starptautiskā vidē.

**Strukturēta un lineāra izaugsme un pāreja no viena ranga citā (tas ir, pievilcīgas un prognozējamās karjeras modelis vai līdzīga paaugstināšanas sistēma), kuru ir ieviesušas daudzas valstis, šā brīža situācijā būtu pretrunā ievēlēšanas sistēmai un noteikumam par sešu gadu periodu, neatkarīgi no tā, ka akadēmiskais rangs tiktu skaidri definēts (tai skaitā, tiktu noteiktas kvalifikācijas).** Akadēmiskā darba fragmentārais raksturs sevī ietver papildu barjeras strukturētām karjeras tendencēm. Tā rezultātā Latvijā nav caurskatāmu un paredzamu karjeras virzienu un karjeras perspektīvas ir „miglā tītas”, lai arī daži akadēmiskie mācībspēki savas karjeras izaugsmes iespējas uzskata par skaidrām. Katra karjera drīzāk ir individuāla un specifiska, ņemot vērā augstākās izglītības sektorā ieņemto dažāda veida amatu un uzdevumu apvienošanu un secīgu nomainīšanu, kā arī nodarbinātību ārpus augstākās izglītības sektora.

**Neparedzamā darba slodze un ar to saistītie riski (un stress) ir sevišķi izteikti karjeras sākumposmā un vidusposmā.** Lai arī zemāka līmeņa akadēmiskajos rangos un akadēmiskajā pašpārvaldē ir amati, kuri šķiet diezgan viegli iegūstami, pietiekamu ienākumu un labvēlīgu nosacījumu nodrošināšana jaunajam akadēmiskajam

personālam, lai veicinātu akadēmisko izaugsmi, šķiet problemātiska. Iecelšana augstākos amatos ir galvenokārt atkarīga no šādu vakanču esamības un šo apstākļu savukārt (lai arī šāda situācija var būt biežāk sastopama arī citās valstīs) ietekmē tas, ka Latvijā nav noteikts obligāts pensionēšanās vecums (skat. zemāk).

**Nemot vērā to, ka nav strukturētu karjeras virzienu, personīgas pazīšanās un konkrēta veida finansējuma piesaistīšanas iespējas spēlē nozīmīgu lomu karjeras izaugsmē.** Tādējādi galvenie faktori karjeras izaugsmē ir akadēmiskajam darbam (jo sevišķi iesaistei pētniecībā) labvēlīgu apstākļu nodrošināšana, kā arī laba pozīcija amatu ieņemšanai. Noteicošais faktors, lai varētu iesaistīties pētniecībā, ir dalība projektos, kuriem piesaistīts ārējs finansējums, kā rezultātā tiek nodrošinātas arī salīdzinoši lielas algas. Tādēļ (jaunajam) akadēmiskajam personālam šādu projektu īstenošana vai iespēja iesaistīties šāda veida projektos ir augstākā mērā nepieciešama. Pietiekama pieredze pētniecības jomā un rezultativitāte arī spēlē nozīmīgu lomu amatu iegūšanā. Cits svarīgs faktors ir personiska pazīšanās. Dažu disciplīnu ietvaros Latvijā praktiski nepastāv mobilitātes iespējas, tādēļ var būt nepieciešama saikne ar konkrētu AII struktūrvienību, lai pastāvētu reāla iespēja ieņemt augstāku amatu. Kopumā personīga pazīšanās ir svarīga, jo lēmumu par ievēlēšanu lielākoties pieņem nākamie kolēģi. Tai pašā laikā šādas situācijas ietekmē var izveidoties neveselīga akadēmiska komforta zona, kas var kavēt jaunu ideju un iniciatīvu rašanos, kas varētu mest izaicinājumu lietu faktiskajam stāvoklim.

**Vēl viens sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma elements, kas raksturo akadēmiskās karjeras Latvijā, ir noteikuma par obligātu pensionēšanās vecumu neesamība augstākās izglītības nozarē.** Lielākajā daļā augstākās izglītības sistēmu paredzēta akadēmisko mācībspēku automātiska (piespiedu) aiziešana pensijā pēc noteikta vecuma sasniegšanas. Tomēr, pamatojoties uz Satversmes tiesas spriedumu, kopš 2003. gada Latvijā vairs nepastāv automātiska (piespiedu) pensionēšanās, kas pastāvēja pirms šī sprieduma, akadēmiskajam mācībspēkam sasniedzot 65 gadu vecumu. Tiesa lēma, ka obligāts pensionēšanās vecums ir pretrunā tiesībām brīvi izvēlēties nodarbošanos un darbavietu, izņemot gadījumus, kad personai nav pietiekamu prasmi un kvalifikācijas. Kopš tā brīža akadēmiskie mācībspēki var tikt ievēlēti jebkurā vecumā un papildus algai saņemt arī pensiju. AII akadēmiskajiem mācībspēkiem var papildus piešķirt „emeritētā zinātnieka” statusu, un ar šo statusu saistītās detaļas iestādes ir tiesīgas noteikt pašas. Daži akadēmiskie mācībspēki kā „valsts emeritētie zinātnieki” saņem valsts papildu atbalstu (grantu).<sup>15</sup> Šobrīd profesoru, kuri ir vecāki par 65 gadiem, procentuālā daļa no kopējā profesoru skaita svārstās no 22 procentiem līdz 51 procentam piecās no sešām gadījumu izpētes iestādēm, kamēr vienā iestādē nav profesoru, kas būtu šajā vecuma grupā.<sup>16</sup>

**Viedokļi par obligāto pensionēšanās vecumu augstākās izglītības nozarē laikā, kad tika pieņemts Satversmes tiesas spriedums, bija atšķirīgi, un tie dalās**

<sup>15</sup> Latvijas Zinātņu akadēmija (LZA) „valsts emeritētā zinātnieka” statusu piešķir ievērojamiem zinātniekiem, kuri ir sasnieguši Latvijā noteikto vispārējo pensionēšanās vecumu. Šā statusa piešķiršanai nepieciešama Valsts emeritēto zinātnieku padomes piekrišana, kā sastāvu nosaka IZM. Valsts emeritētais zinātnieks saņem mūža pabalstu 213,43 EUR apmērā mēnesī. Pabalsta izmaksa tiek finansēta no valsts budžeta, un to administrē LZA. Kopējais piešķirtais pabalsta apmērs 2017.gadā bija 606 994 EUR apmērā, un šo pabalstu kopumā saņēma 237 personas. Procedūru kopumā (sākot ar Valsts emeritēto zinātnieku padomes izveides procesa līdz valsts emeritētā zinātnieka statusa kandidāta izvirzīšanas procesam un pabalsta (granta) apmēram) nosaka Ministru kabinets.

<sup>16</sup> Dati, kurus sniegušas gadījumu izpētes iestādes; pieejamā informācija par aktuālāko gadu.

**joprojām.** Tie, kuri atbalsta obligāta pensionēšanās vecuma nenoteikšanu, uzsver šāda noteikuma diskriminējošo raksturu, vecāku akadēmisko mācībspēku vērtību AII, kā arī izaicinājumus, kas saistīti ar šo akadēmisko mācībspēku ieņemto amata vietu aizpildīšanu atsevišķās iestādēs un nozarēs (jo īpaši šābrīža apstākļos, kad ir grūtības piesaistīt jaunus akadēmiskos mācībspēkus). Ar pensionēšanās vecumu saistītais problēmjautājums tika aplūkots arī kontekstā ar kvantitatīvajiem mērķiem par minimālo profesoru un doktora zinātniskā grāda īpašnieku skaitu iestādē un studiju virzienā. Tie, kuri atbalsta obligāta pensionēšanās vecuma ieviešanu, norāda, ka tā neesamība kavē akadēmiskā personāla atjaunošanos un augstākās izglītības sistēmas attīstību kopumā (tai skaitā tā iemesla dēļ, ka ne visi vecāka gadagājuma profesori var nepārtraukti atjaunināt savas zināšanas, kompetenci un pasniegšanas stilu), kā arī ierobežo jauno akadēmisko mācībspēku iespējas (tai skaitā dažos gadījumos – viņiem piešķirtās darba stundas, kas ir būtiskas viņu algas apmēram), kā arī to, ka obligāta pensionēšanās liek akadēmiskajiem mācībspēkiem plānot savu zināšanu pēctecību.

**Lai arī noteikums par sešu gadu periodu Latvijā ir atbildīgs par dažām akadēmiskās karjeras negatīvajām pusēm, aptaujātais akadēmiskais personāls un vadītāji nebija viennozīmīgi pret šo noteikumu.** Apstākļi, ka nepastāv noteikts obligāts pensionēšanās vecums, piešķir zināmu vērtību noteikumam par sešu gadu periodu. Šāds iztrūkums rada šķēršļus akadēmiskā personāla atjaunošanai (jāpiezīmē, ka personāla atjaunošana ir viens no sistēmas līmeņa politikas mērķiem) un labām jaunā akadēmiskā personāla karjeras perspektīvām. Ņemot vērā to, ka noteikuma par sešu gadu periodu dēļ tiek slēgti līgumi uz noteiktu laiku, kā arī ņemot vērā iespēju izvērtēt akadēmiskā personāla sniegumu ievēlēšanas procesa ietvaros, pastāv iespēja izbeigt darba tiesiskās attiecības nepienācīga snieguma gadījumā, ar nosacījumu, ka ievēlēšanas process darbojas tā, kā tas paredzēts.

### Internacionalizācija

**Internacionalizācijai<sup>17</sup> varētu būt svarīga loma Latvijas augstākās izglītības sistēmas attīstībā.** Ienākošā un izejošā starptautiskā mobilitāte augstākās izglītības sistēmām ir izšķiroša, ņemot vērā to, ka tā nodrošina augsti kvalificētu personu savstarpēju apmaiņu un zināšanu apmaiņu. Tas ir sevišķi svarīgi mazākās augstākās izglītības sistēmās kā Latvijas gadījumā, ņemot vērā to, ka mobilitāte valsts ietvaros ir ierobežota. Tomēr Latvijai ir noslēgta un, šķiet, līdz zināmai pakāpei uz iekšieni vērsta augstākās izglītības sistēma, tādēļ sevišķi svarīgi noskaidrot, kā šo sistēmu padarīt atvērtāku.

**Tiesiskais regulējums un akadēmiskās karjeras nosacījumi rada nozīmīgus šķēršļus internacionalizācijai Latvijā.** Viens no galvenajiem šķēršļiem ir ar valodu saistītie ierobežojumi. Jebkurai personai, kura vēlas tikt ievēlēta akadēmiskā mācībspēka amatā, ir jāpārvalda latviešu valoda augstā līmenī. Vienīgais izņēmums ir viespasniedzēji. Tomēr vismaz viena AII ir ieviesusi noteikumu, ka viespasniedzēji uz amata vietu var tikt izvirzīti maksimāli divas reizes pēc kārtas. Papildus minētajam,

---

<sup>17</sup> Internacionalizāciju var definēt kā „starptautiskas, starpkultūru un globālas dimensijas integrēšanas procesu augstākās izglītības mērķim, funkcionālam un īstenošanai” (Knight, 2014., 11.). Kā pasākumu kopums internacionalizācija iekļauj „studijas ārzemēs, mācību programmas, akadēmiskās programmas, starptautiskos studentus, iestāžu līmeņa tīklošanu un savstarpējās attiecības, attīstības projektus, filiāles” (Knight, 2009., 10.). Akadēmisko karjeru kontekstā sevišķi svarīga loma ir mobilitātei, tādēļ šī nodaļa veltīta internacionalizācijas mobilitātes aspektam.

iestādēm savas studiju programmas jāpiedāvā latviešu valodā.<sup>18</sup> Tā kā šie ierobežojumi attiecas tikai uz valsts augstākās izglītības sektoru, šis sektors tiek nostādīts neizdevīgākā stāvoklī salīdzinājumā ar privāto sektoru. Daudzas iezīmes, kas raksturo akadēmisko karjeru Latvijā, ir ļoti neierastas no starptautiskā skatupunkta un samazina akadēmiskā darba un karjeras pievilcību Latvijā (skat. iepriekš). Minētais savukārt samazina internacionalizācijas iespējas. Zemās algas, jo sevišķi salīdzinājumā ar Rietumvalstīm, kā arī daudzu AII sarežģītais finansiālais stāvoklis dod savu artavu šādas situācijas attīstībā. Ja AII ar šā brīža nulles iznākuma pieeju varētu piesaistīt ārvalstu akadēmisko personālu un tam maksāt algu, kas ir konkurētspējīga starptautiskā līmenī, tas netieši norādītu uz to, ka citiem mācībbspēkiem ir jāpelna mazāk, nekā viņi patiesībā varētu pelnīt.

**Šķiet, ka praktiski nepastāv tādas valsts līmeņa pamatnostādnes, kas atbalstītu starptautisko mobilitāti un kas palīdzētu AII pārvarēt šķēršļus.** Potenciālas iespējas šajā virzienā, neskaitot labvēlīga tiesiskā regulējuma noteikšanu, ietver:

- ienākošās mobilitātes sekmēšanu un mārketingu valsts līmenī, piemēram, nodrošinot informācijas angļu valodā pieejamību (vai, iespējams, citā lielā Eiropas valodā)
- angliiski runājošu kontaktpunktu nodrošināšanu administrācijā;
- duālās karjeras<sup>19</sup> nodrošināšanu jeb karjeras iespēju nodrošināšanu arī laulātajam/dzīvesbiedram;
- atbalsta sniegšanu sociālās drošības jautājumos.

Saistībā ar izejošo mobilitāti pastāv tādas iespējas kā grantu piešķiršana, lai arī ir ļoti svarīgi ņemt vērā to, vai akadēmiskajā personālā un attiecīgajos līdzekļos veiktais ieguldījums tiks atgūts. Šķiet, ka neviens no šiem līdzekļiem Latvijā nav ieviests (plašākā mērogā), izņemot ES struktūrfondu finansēto atbalstu akadēmiskā personāla mobilitātei. Tomēr viena no prasībām, iesniedzot pieteikumus ES struktūrfondu piešķirtajam atbalstam, ir norādīt pētnieku mobilitāti un viņu sadarbību ar ārzemju partneriem, kā arī ES struktūrfondu finansētās atbalsta programmas ir paredzētas, lai atbalstītu AII centienus piesaistīt ārvalstu akadēmisko personālu.

**AII tomēr saglabā zināmu internacionalizācijas pakāpi, kā arī daudzu Latvijas akadēmisko mācībbspēku karjeras virzieni liecina par zināmu starptautisko mobilitāti.** AII līdz zināmai pakāpei spēj risināt ar internacionalizāciju saistītos izaicinājumus un nodarbināt zināmu ārvalstu akadēmisko mācībbspēku skaitu, jo sevišķi kā viespaspiedzējus. Gan iekšējai, gan ārējai mobilitātei svarīgi faktori ir tādi atbalsta instrumenti kā „Erasmus+”,<sup>20</sup> KUNO,<sup>21</sup> un „Nordplus”.<sup>22</sup> Latvijai būtiskāks

---

<sup>18</sup> Izņēmums ir ārvalstu studentiem paredzētās programmas un programmas, kas izstrādātas, pamatojoties uz ES programmām un starpvalstu līgumiem, kurās noteikts, ka viena piektā daļa no kredītpunktiem var tikt piedāvāta kādā no oficiālajām ES valodām; valodu un kultūras studijām, kā arī ar valodām saistītām programmām, ja apmācības citā valodā ir nepieciešamas programmas mērķu sasniegšanai, kā arī kopīgas studiju programmas, kas var tikt pilnībā ieviestas oficiālajās ES valodās.

<sup>19</sup> Tas attiecas uz pāriem, kur abas puses veido (akadēmisko) karjeru un mēģina sasniegt savas specifiskās karjeras vajadzības.

<sup>20</sup> „Erasmus+” ir ES programma atbalstam izglītības, apmācības, jaunatnes un sporta jomā Eiropā. Programmas budžets 14,7 miljardu apmērā sniegs studiju, apmācības, pieredzes gūšanas un brīvprātīgā darba iespējas vairāk nekā 4 miljoniem Eiropas iedzīvotāju. Paredzēts, ka programma ilgs līdz 2020. gadam, un tā nav tikai iespēju sniegšana studentiem. Apvienojot septiņas iepriekšējās programmas,



internacionalizācijas veids ir starptautisko tīklu izveide, piemēram, ar akadēmiskā personāla dalību starptautiskās konferencēs un ārvalstu akadēmiskā personāla iesaisti doktorantūras studentu darba vadīšanā. AII, šķiet, augstu novērtē šādas aktivitātes, jo cita starpā tās ļauj piekļūt aprīkojumam un zināšanām, kas citādi AII nav pieejamas.

**Latvijas augstākās izglītības sistēmas noslēgtais raksturs padara internacionalizāciju par AII svarīgu aktivitāti, tomēr, šķiet, šajā jomā novērojams AII aktīvākas darbības iztrūkums.** Kopumā internacionalizācija ir viens no veidiem, kā uzlabot akadēmiskā darba kvalitāti, jo sevišķi tajos gadījumos, kad AII ir izstrādājušas piemērotas pamatnostādnes un pasākumus. Ņemot vērā ar Latvijā spēkā esošo tiesisko regulējumu saistītos izaicinājumus, lai izstrādātu atbilstošas pamatnostādnes un pasākumus, iestādēm būtu nepieciešams rast reālu savas internacionalizācijas skaidrojumu CR attīstības mērķos. Šobrīd nav skaidrs, vai AII šāds skaidrojums ir un vai AII ir izstrādājušas ar to saistītās pamatnostādnes un pasākumus. Tomēr iestādes ir nodibinājušas vairākas starptautiskas partnerības, tai skaitā ar mobilitātes instrumentu, piemēram, „Erasmus+”, palīdzību, kas tiek izmantoti arī viespasniedzēju piesaistei.

### 3.2. Cilvēkresursu pārvaldība institucionālā līmenī

#### Personāla veidošana

**Prasības par AII akadēmiskā personāla sastāvu un tiesiskā regulējuma nosacījumi līgumiem, kas noslēgti par akadēmisko darbu, ierobežo iestāžu rīcībspēju viņu akadēmiskā personāla vadīšanā.** Pamatā Latvijas AII ir autonomija viņu akadēmiskā personāla vadīšanā, piemēram, amata konkursu izsludināšana un noslēgšana, akadēmiskā personāla uzdevumu portfeļa noteikšana, kā arī vecāka gadagājuma akadēmisko mācībspēku pieņemšana darbā bez valdības piekrišanas. Tomēr sistēmas līmeņa regulējums un tiesiskā regulējuma nosacījumi ierobežo šo autonomiju. Pirmkārt, iestādēm jānodrošina pietiekami plaša spektra apmācība un pētniecības aktivitātes. Tas ietver vairāku specializācijas jomu iekļaušanu, lai atbilstu studentu un ārējo ieinteresēto pušu vajadzībām, piemēram, izglītības nozarei kopumā vai industrijas vajadzībām. Papildu prasības par akadēmiskā personāla sastāvu ir saistītas ar noteiktu akadēmisko mācībspēku veidu pārstāvību personālā. Šīs prasības sevī ietver noteiktu profesoru skaitu, kas nepieciešams programmu atvēršanai un akreditācijai, kā arī atbilstību sistēmas līmeņa noteikumiem, kā, piemēram, noteiktu daļu doktora zinātniskā grāda ieguvēju skaitu akadēmiskā personāla vidū un ārvalstu viespasniedzēju vidū.<sup>23</sup> Otrkārt, iestādēm nav iespējas brīvi izveidot amata vietas, kurām piesaistīt konkrētus izstrādātos uzdevumu portfeļus (detalizētāku informāciju skat. 3.1. nodaļā „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”). Tiesiskā regulējuma dēļ AII ar savu akadēmisko personālu ir jāslēdz vairāki līgumi par akadēmisko darbu,

---

„Erasmus+” sniedz iespējas plašam personu un organizāciju lokam” ([https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_en)).

<sup>21</sup> KUNO ir „Nordplus” tīkls, kurā iesaistītas 18 Baltijas un Ziemeļvalstu mākslas augstskolas, un kura mērķis ir stiprināt sadarbību, tai skaitā piešķirot finansiālu atbalstu studentu mobilitātei (<https://www.kunonetwork.org/>).

<sup>22</sup> „Nordplus” ir Ziemeļu Ministru padomes svarīgākā programma mūžizglītības jomā. Programma katru gadu sniedz atbalstu vairāk nekā 10 000 cilvēku no Baltijas un Ziemeļvalstīm.” (<http://www.nordplusonline.org/>). „Nordplus” aktivitātes ietver „Nordplus” Augstākās izglītības programmu, kas atbalsta sadarbību un mobilitāti Baltijas un Ziemeļvalstu AII starpā.

<sup>23</sup> Tomēr šķiet, ka no valsts puses netiek veikti sistemātiski piespiedu pasākumi šo prasību īstenošanai.

vienojoties par vairākiem amatiem un uzdevumiem. Amata vietu un uzdevumu piesaiste dažādiem finansējuma avotiem, kā arī par akadēmisko darbu noslēgto līgumu vispārējā sarežģītība vēl vairāk ierobežo iestāžu elastīgumu, veidojot darba tiesiskās attiecības ar savu akadēmisko personālu.

**Lai funkcionētu šobrīd pastāvošajos apstākļos, AII galvenā stratēģija ir akadēmiskā personāla uzdevumu portfeļa nepārtraukta grozīšana un veidošana, kā arī konkrētu personāla kategoriju izmantošana.** Ar cilvēkresursu pārvaldību saistīto izaicinājumu mērogs un potenciālie risinājumi iestāžu starpā ir atšķirīgi, jo sevišķi starp struktūrvienībām, kurās notiek daudzi ar CR saistīti procesi. Šajā ziņā nozīmīgu lomu spēlē tādi faktori kā studentu skaits iestādēs un to struktūrvienībās, aktivitāšu profils un finansējuma avoti, kuriem tai skaitā ir liela ietekme uz kopējo finanšu situāciju. Tomēr ar minētajiem izaicinājumiem saskaras visas iestādes un struktūrvienības. Sākotnējā iestāžu un struktūrvienību īstenotā pieeja ir par akadēmisko darbu noslēgto līgumu grozīšana atbilstoši apstākļu un pieprasījumu, kā arī pieejamā finansējuma maiņai. Otra pieeja sevī ietver viespaspiedzēju nolīgšanas iespējas un iespējas slēgt vienošanās ar akadēmisko personālu (kas nav viespaspiedzēji) par stundu darbu, lai aptvertu visas specialitātes un mazinātu nestabilitāti. Tas sevī ietver ārpus augstākās izglītības nozares strādājošu profesionāļu piesaisti, kuriem ir papildu priekšrocības, piemēram, profesionālā pieredze, kuru viņi ienes AII.

**Veidam, kādā AII un to struktūrvienības risina (kā tām nākas risināt) ar sava personāla vadību saistītos jautājumus, ir vairākas negatīvas sekas.** Par akadēmisko darbu noslēgto līgumu sarežģītība un nepieciešamība iesaistīties nepārtrauktās pārrunās par noteikumiem prasa daudz iestādes vadības un administrācijas laika. Šādos apstākļos ir grūti apzināti veicināt tādu personāla struktūru, kur pienācīga nozīme tiktu piešķirta gan pētniecības, gan apmācību, gan administratīvajiem uzdevumiem, ņemot vērā to, ka akadēmiskā personāla aktivitāšu profila noteicošais faktors ir ārējās prasības un pieejamais finansējums. Tas tāpat padara praktiski neiespējamu vienlīdzīgu attieksmi pret darbiniekiem, kuru algas tiek segtas no dažādiem finansējuma avotiem, piemēram, no projektiem vai iestādes budžeta .

**Dažas AII saskaras ar grūtībām akadēmiskā personāla nodrošināšanā ar pietiekamu darba slodzi un pienācīgiem darba apstākļiem.** Minētais cita starpā nozīmē arī pietiekamas darba slodzes nodrošināšanu savam personālam, lai viņi varētu nopelnīt pienācīgu algu. Tas jo sevišķi ir kļuvis par izaicinājumu atsevišķās iestādēs, kuras, šķiet, ir aizsargājušas esošās amata vietas no iepriekšējos gados veiktajiem samazinājumiem, būtiski samazinot ar šīm amata vietām saistītās darba slodzes. Šīs darba slodzes savukārt negatīvi skar demogrāfiskā lejupslīde, kas ietekmē studentu skaitu. Turklāt nav skaidrs, vai individuāla vairāku amatu un uzdevumu apvienošana ir atbilstoša AII vajadzībām, jo AII, iespējams, gūtu vairāk labuma, ja akadēmiskajam mācībspēkam būtu viens „integrēts” amats.

**Ārējā personāla piesaiste (pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu) ietekmē ilgtspējīgu personāla vadību.** Lai arī tas nepieciešams, lai risinātu problēmas, kas saistītas ar ārējām prasībām un uz to pamata radušos nestabilitāti, ārējā personāla piesaiste var samazināt (apmācību) darba slodzi pamatpersonālam.

Piedevām liels skaits ārējo darbinieku var radīt grūtības CR pārvaldībā, jo viņi nestrādā pēc tām pašām darba devēja pamatnostādnēm kā pamatpersonāls.

**AII praktiski nav iespēju ietekmēt savu akadēmisko mācībspēku otro darbu, t.i., darbu, kuru viņi pilda amatu savienošanas kārtībā, tomēr daudzi uzskata šādus papildu darbus par pienesumu AII.** Iestādēm ir ļoti maz iespēju ietekmēt, vai un kādā apmērā viņu akadēmiskie mācībspēki uzņemas citus darbus, jo nav tāda speciāla nozares regulējuma, kas regulētu darbus, kurus akadēmiskie mācībspēki ieņem ārpus augstākās izglītības nozares. Tomēr vairākas AII to neuzskata par problēmu. Viens no iemesliem ir tas, ka tiek pieņemts, ka otrajam darbam ārpus augstākās izglītības nozares ir pozitīvs efekts uz AII darbību. Akadēmiskie mācībspēki, kas strādā privātajā sektorā, gūst profesionālo pieredzi, kuru dažas AII novērtē, tai skaitā saistībā ar priekšrocībām, ko šāda pieredze sniedz studentiem.

**Dzimumu līdztiesības jautājums Latvijā šķiet mazāk problemātisks nekā citās augstākās izglītības sistēmās.** Kamēr daudzas valstis pieliek lielas pūles, lai uzlabotu dzimumu līdztiesību akadēmiskajā vidē, Latvijas AII šajā ziņā uzrāda labus rezultātus. Valsts dibinātajās AII 55 procenti no akadēmiskā personāla ir sievietes.<sup>24</sup> Profesoru vidū šī procentuālā daļa ir 41 procents, kas salīdzinājumā ar Eiropu ir augsts rādītājs. Viens no iemesliem varētu būt tas, ka privātajā sektorā algas ir daudz augstākas. Tomēr dzimumu līdztiesība var būt mazāk progresīva jautājumā par vadošajiem amatiem.<sup>25</sup>

#### Atlase un pieņemšana darbā

**AII ir samazinātas iespējas izstrādāt stratēģiskas darbā pieņemšanas procedūras to ierobežojumu dēļ, kas izriet no sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma.** Darbā pieņemšanas procesam ir būtiska loma iestāžu stratēģiskajā attīstībā. Tādēļ valsts tiesiskajam regulējumam būtu jānodrošina AII pietiekama rīcībspēja šajā jomā. Tomēr Latvijā tas tā nenotiek, jo īpaši, ja tas skar profesoru un asociēto profesoru pieņemšanu darbā. Sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma noteikumi, kā, piemēram, divu karjeras virzienu nodalīšana (kā rezultāts cita starpā ir komplicētas vienošanās par akadēmisko darbu) un noteikums par sešu gadu periodu veido pamatus tiem līgumiem, ko AII var piedāvāt savam akadēmiskajam personālam un tādējādi ierobežo AII elastīgumu līgumu stratēģiskā izstrādē. Turklāt tiesiskais regulējums nosaka vairākus darbā pieņemšanas procedūras aspektus, un šī regulējuma ietekme uz stratēģisku personāla atlasīšanu un pieņemšanu darbā ir apspriesta arī nākamajos punktos. Tas ietver arī kritērijus kandidātu atbilstības izvērtēšanai, lai arī AII ir iespējas šādus kritērijus izvēlēties pašām (skat. zemāk), kā arī iestādes, kuras ir atbildīgas par nodarbinātības lēmumu pieņemšanu, tai skaitā ārēju uzraugu iesaisti (lai arī šķiet, ka šis noteikums ne vienmēr tiek īstenots).

**Noteikumi par iestādēm, kuras ir atbildīgas par nodarbinātības lēmumu pieņemšanu, paredz iestādes līmeņa vadības iesaisti un dažos gadījumos ir par iemeslu nepamatotai ārējai ietekmei uz darbā pieņemšanas procedūrām.** Iestādes līmeņa vadības iesaiste lēmumos un procedūrās, kas saistītas ar pieņemšanu darbā, ir ierasta prakse daudzās valstīs, jo sevišķi tad, ja tas saistīts ar pieņemšanu darbā

<sup>24</sup> Autoru aprēķini, pamatojoties uz IZM sniegtajiem datiem; aktuālākie pieejamie dati.

<sup>25</sup> Taču Pasaules Bankai nav statistikas datu par šo jautājumu.

augstākos akadēmiskajos amatos. Šāda iesaiste ir būtiska, lai cita starpā nodrošinātu, ka lēmumi par pieņemšanu darbā būtu atbilstoši iestādes stratēģijai un lai līdzsvarotu iekšējo dinamiku starp iestādes struktūrvienībām, kas varētu samazināt atlases procedūras rezultātu kvalitāti. Saskaņā ar Latvijas sistēmas līmeņa tiesisko regulējumu iestādes vadības (oficiāla) iesaiste darbā pieņemšanas procedūrās nav pieļauta. Lēmumu pieņemšanas tiesības (tas ir, tiesības balsot, ievēlot kandidātus akadēmiskajos un pētniecības amatos) ir nodotas „Profesoru padomei” (detalizētu informāciju skat. 3. lodziņā), ja tiek ievēlēti profesori un asociētie profesori, vai, citos gadījumos – koleģiāla rakstura iestādēm (struktūrvienību līmenī).

**Ārēja ietekme uz Profesoru padomi ir pretrunā principam par iestādes autonomiju darbā pieņemšanas jautājumos.** Par padomes locekļiem var būt tikai akadēmiskie mācībspēki, kuriem Latvijas Zinātnes padome ir piešķirusi „eksperta” statusu. Piedevām gadījumos, kad struktūrvienību akadēmisko mācībspēku skaits nav pietiekams, lai varētu izveidot paši savu Profesoru padomi, dažos gadījumos ievēlēšanas process notiek citas AII Profesoru padomē. Lai arī AL noteic, ka šādos gadījumos ir jāizveido starpinstitutīvu („kopējas”) padomes, praksē rodas problēma, kas ir norādīta šajā segmentā – autori pieļauj, ka minētās sekas varētu rasties īpaši specializētās (apakš)nozārēs, ko piedāvā ļoti ierobežots iestāžu skaits. Šādos gadījumos darbinieku atlasī faktiski veic cita AII, kas no starptautiskā skatupunkta ir ārkārtīgi neierasta situācija. Iestādes vadība var vienīgi apstiprināt šādu lēmumu, pieņemot darbā ievēlēto kandidātu. Tas var radīt situāciju, kad iestāde, kurā izveidota Profesoru padome, var sacensties par iespēju pieņemt darbā šo pašu personu. Tiesiskais regulējums izslēdz līdzsvara un atsvara sistēmu, kas ir ierasta daudzās citās valstīs, un kas varētu nodrošināt līdzsvaru starp darbā pieņemšanu profesionālā līmenī (kas akcentē disciplināra veidojuma nozīmi lēmuma pieņemšanā) un darbā pieņemšanu organizācijas līmenī (darbā pieņemšanas procedūras veicot atbilstoši organizācijas nolikumam, akcentējot darbā pieņemtās personas stratēģisko piemērotību).

### 3. lodziņš. Profesoru padome

**Profesoru padome ir attiecīgas nozares iestāde, kuras sastāvā pārsvarā ir akadēmiskie mācībspēki, kuri ieņem augstākstāvošus amatus un kuriem ir tiesības ievēlēt profesorus un asociētos profesorus.** AII ir jāizveido Profesoru padome attiecīgajā (apakš)nozārē, lai nodrošinātu profesoru un asociēto profesoru ievēlēšanas procedūras norisi. Augstākās izglītības padome (AIP) apstiprina to nozaru sarakstu, kurās izveidojamas nozaru profesoru padomes.<sup>a</sup> Katras padomes sastāvā ietilpst vismaz pieci ievēlētie profesori. Vismaz vienai trešdaļai no padomes kopējā sastāva jābūt piesaistītai no ārienes (profesori vai pārstāvji no profesionālajām asociācijām). Padomes priekšsēdētājs izsaka priekšlikumu par padomes sastāvu, kuru jāapstiprina iestādes Senātam. Ja AII nav piecu profesoru attiecīgajā nozarē, Profesoru padomē var piedalīties profesori no citām iestādēm. Tam nepieciešams saņemt visu iesaistīto iestāžu senātu piekrišanu. Ja padomes sastāvā ir trīs vai vairāk profesoru no citām iestādēm, padomes sastāvu jāapstiprina AIP.

*Avots:* autori, pamatojoties uz AL un informāciju, kuru sniegusi IZM.

*Piezīme:*<sup>a</sup> [http://www.aip.lv/prof\\_saraksts.htm](http://www.aip.lv/prof_saraksts.htm) (latviešu valodā).

**AII var ietekmēt dažus no atlas procedūras elementiem, tai skaitā kritērijus kandidātu atbilstības noteikšanai.** Salīdzinoši lielāka rīcībspēja atlas procedūru īstenošanā zemāka akadēmiskā ranga amatiem paver iespējas to stratēģiskai pielāgošanai. Tomēr, tā kā par ievēlēšanu procedūru struktūru lemj AII Senāts, šāda pielāgošana dažos gadījumos šķiet sarežģīta potenciāla interešu konflikta dēļ, kas jebkādas izmaiņas padara drīzāk neiespējamā. Saistībā ar atlas procedūru uz visām amata vietām AII spēj ietekmēt pamatprasības amatu iegūšanai un kritērijus, kas tiek izmantoti, lai ievēlēšanas procesa laikā noteiktu kandidāta atbilstību amatam.<sup>26</sup> Tiesiskais regulējums ļauj iestādēm izvēlēties kritērijus no iepriekš noteikta saraksta, kas iekļauj apmācības, pētniecības un administratīvos uzdevumus (skat. 3. tabulu), vienlaikus nosakot minimālo kritēriju skaitu, kas jāizvēlas no katras no trīs jomām gadījumā, ja amatā tiek ievēlēts profesors vai asociētais profesors. Izvērtēšana iekļauj laika periodu tikai par pēdējiem sešiem gadiem. Piedevām AII, šķiet, var izvēlēties kritērijus, kas atrodas ārpus minētā saraksta, kas ļauj AII pielāgot kritērijus savam profilam un stratēģijai.

**Tomēr dažos gadījumos novērojamas problēmas saistībā ar šiem kritērijiem.** Kritēriji, jo īpaši normatīvajos aktos noteiktie kritēriji, var nebūt skaidri definēti, un tādējādi ir grūti tos izvērtēt. Tāpat akadēmiskajam personālam, kurš ir iesaistīts gandrīz tikai apmācībā, var rasties problēmas ar kritērijiem, kas saistīti ar pētniecības darbību. Cita iespējama problēma var rasties tādēļ, ka kritēriji nav pielāgoti konkrētajai disciplīnai, piemēram, ja bibliometriskie rādītāji, kas tiek izmantoti zinātnē, tādā pašā veidā tiek attiecināti uz humanitārajām zinātnēm.

### **3. tabula. Kritēriji zinātniskās un pedagoģiskās kvalifikācijas un organizatoriskās kompetences novērtēšanai**

<i>Zinātniskā kvalifikācija</i>
<i>Profesors: atbilstība vismaz trīs kritērijiem; asociētais profesors: atbilstība vismaz diviem kritērijiem</i>
4.1.1. Zinātniskās publikācijas izdevumos, kuri iekļauti vispārārtzīto recenzējamo zinātnisko izdevumu sarakstā <sup>a</sup>
4.1.2. Piedalīšanās starptautiskajās zinātniskajās konferencēs (ar jebkādu referātu) Latvijā un ārvalstīs <sup>b</sup>
4.1.3. Latvijas Zinātnes padomes un citu valsts pētījumu projektu un programmu vadība vai līdzdalība to īstenošanā
4.1.4. Starptautiski finansētu pētījumu projektu vadība vai līdzdalība to īstenošanā
4.1.5. Zinātnisko līgumdarbu vadība vai līdzdalība to īstenošanā
4.1.6. Eksperta darbība Latvijas Zinātnes padomes un starptautiskajos projektos un programmās
4.1.7. Starptautisku mākslinieciskās jaunrades un sporta projektu vadība vai līdzdalība to īstenošanā, kā arī līdzdalība izstādēs un konkursos
4.1.8. Saņemtie patenti un licences
<i>Pedagoģiskā kvalifikācija</i>
<i>Profesors: atbilstība vismaz pieciem kritērijiem; asociētais profesors: atbilstība vismaz četriem kritērijiem (diviem kritērijiem profesionālo programmu gadījumā)</i>

<sup>26</sup> Normatīvajos aktos noteiktas papildu minimālās prasības, piemēram, kandidātam ir jābūt doktora grādam un ne mazāk kā triju gadu darba pieredzei asociētā profesora vai profesora amatā (AL: 28. pants).

4.2.1. Doktorantu darbu vadība
4.2.2. Maģistrantu darbu vadība
4.2.3. Lekciju un semināru vadība
4.2.4. Studiju kursu (priekšmetu) programmu izstrāde
4.2.5. Studiju programmu izstrāde un vadība
4.2.6. Piedalīšanās ar referātiem akadēmiskajās konferencēs
4.2.7. Mācību grāmatu un mācību līdzekļu sagatavošana un to nodošana publicēšanai (izdotie darbi)
4.2.8. Kvalifikācijas celšana ārvalstu un Latvijas augstskolās vai zinātniskās pētniecības iestādēs <sup>c</sup>
4.2.9. Lekciju lasīšana ārvalstu augstskolās
<i>Organizatoriskās iemaņas un kompetence</i>
<i>Profesors: atbilstība vismaz trīs kritērijiem; asociētais profesors: atbilstība vismaz vienam kritērijam</i>
4.3.1. Zinātnisko un akadēmisko komisiju vai koleģiālo institūciju vadība vai līdzdalība to darbībā
4.3.2. Starptautisko konferenču organizācijas komisijas vadība vai līdzdalība to darbībā
4.3.3. Zinātnisko izdevumu redakcijas kolēģijas vadība vai līdzdalība to darbībā
4.3.4. Augstskolas, fakultātes, institūta, profesoru grupas, katedras, laboratorijas vadība
4.3.5. Starptautisko zinātnisko, akadēmisko vai mākslas nozaru apvienību vadība vai līdzdalība to darbībā
4.3.6. Oficiāli apstiprināts valsts, pašvaldību un citu juridisko vai fizisko personu dibināto uzņēmēj sabiedrību konsultants

*Piezīme:* a. Šo sarakstu apstiprina Zinātnes padome (<http://www.lza.lv/ZV/zv991600.htm#10>). Profesoriem jābūt piecām publikācijām, asociētajiem profesoriem – trīs publikācijām.

b. Profesoriem jāpiedalās piecās konferencēs, asociētajiem profesoriem – trīs konferencēs.

c. Protī, apmācību vai pētniecības vadīšana citās zinātnes institūcijās.

**Darbā pieņemšanas procedūras kopumā ir caurskatāmas.** Procesu caurskatāmība un skaidrība ir svarīgs veids, lai nodrošinātu darbā pieņemšanas kvalitāti un uzticēšanos darbā pieņemšanas procesam. Latvijā minētās prasības tiek izpildītas attiecībā uz procedūrām un iesaistīto personu lomu sadalījumu un atbildību, kā arī attiecībā uz pamatprasībām, lai persona tiktu atzīta par amatam atbilstošu. Viens no iemesliem ir šā procesa regulējums valsts līmenī.

**Amatu aprakstu paziņošana, kas ir vēl viens būtisks darbā pieņemšanas procedūras elements, tomēr šķiet mazāk caurskatāma.** Lai arī dažas AII izstrādā zināma veida amata aprakstus/specifikācijas, tie var nebūt pārāk specifiski, nav publiski pieejami un ne visos gadījumos ir pieejami amata kandidātiem. Piedevām tie var būt praktiski nesaistīti ar iestādes vai struktūrvienības stratēģiju. Vienlīdzīga attieksme pārsvarā tiek nodrošināta ar atbilstību valsts tiesiskā regulējuma noteikumiem, kas aizliedz atšķirīgu attieksmi.

**Darbā pieņemšanas process salīdzinājumā ar citām valstīm ir ātrs, tomēr procesa biežums rada lielu darba apjomu iesaistītajām personām, tādējādi**

**institucionāli process ir neefektīvs.** Latvijā ir ierastas tādas darbā pieņemšanas procedūras profesora amatā, kas ilgst vidēji trīs mēnešus, un to var uzskatīt par ātru procedūras īstenošanu. Tomēr darbā pieņemšanas procedūru biežums – reizi sešos gados katram amatam, rada lielu darba slodzi AII un attiecīgajām padomēm.

**Pastāv tādu procedūru iztrūkums, kas būtu īstenojamas pirms ievēlēšanas procedūras.** AII reti izmanto papildu rīkus, kas atvieglo sistemātisku kandidātu meklēšanu (papildus vismaz vienā AII īstenojamai sistēmai ar personīgu ielūgumu nosūtīšanu potenciālajiem kandidātiem). Tas attiecas uz speciālām komisijām, kuru uzdevums ir amata apraksta noteikšana, kandidātu aktīva meklēšana, darbā pieņemšanas procedūras uzraudzība un komunikācija ar kandidātiem. Tomēr dažas AII ir izveidojušas „procedūru” akadēmisko mācībspēku kvalifikācijas novērtēšanai, proti, pieņemot viņus darbā, pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu, uz vienu gadu pirms viņu ievēlēšanas amatā.

**Dažas AII ir izveidojušas procedūras, lai akadēmiskajam personālam atvieglotu darba uzsākšanu.** Vienā no iestādēm jaunie darbinieki saņem informatīvos materiālus par darbu iestādē. Departamentu vadītāji un kolēģi šajā AII sniedz papildu neformālu atbalstu. Kādā citā iestādē priekšnieki iepazīstina jauno akadēmisko personālu ar viņu amata aprakstu un paraksta tos kopīgi ar saviem padotajiem.

**Latvijas augstākās izglītības sistēmas mērogs un mobilitātes apjoms ietekmē darbā pieņemšanas procesus.** Latvijas augstākās izglītības sistēma ir maza apmēra un ar ierobežotu mobilitāti valsts ietvaros, kā arī salīdzinoši zemu ārvalstu akadēmisko mācībspēku skaitu (skat. arī 3.1. nodaļu „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”). Šādas situācijas dēļ pieņemšana darbā ir iekšējs process, un tā drīzāk ir norma, nevis izņēmums. Kā tas raksturīgs mazām sistēmām, AII akadēmiskais personāls daudzos gadījumos iepriekš ir bijuši iestādes studenti, absolventi un doktorantūras studenti. Citas sekas ir saistītas ar līmeni, kādā AII un to struktūrvienības ir spējīgas aizpildīt brīvās vietas un kādā apmērā tās saskaras ar konkurenci ievēlēšanas laikā. Lai arī ir dažas AII, kuras praktiski nesaskaras ne ar kādām grūtībām brīvo amata vietu aizpildīšanā, tomēr ir AII, kuras ar šādām grūtībām saskaras. Vēl svarīgāk ir tas, ka daudzas iestādes, kā tas minēts iepriekš, praktiski nesaskaras ne ar kādu konkurenci par brīvajām amata vietām.

#### *Paaugstināšana amatā un karjeras izaugsme*

**Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums un uz tā pamata izveidojušies akadēmisko karjeru apstākļi Latvijā ierobežo AII iespējas izveidot skaidru paaugstinājumu modeli (sistēmu) iestādes iekšienē.** Tas attiecas pirmkārt uz noteikumu par sešu gadu periodu, kas, kā tas iepriekš ticis norādīts, kavē AII izveidot oficiālus karjeras modeļus laika periodam, kas ir ilgāks par sešiem gadiem. Otrkārt, divu karjeras virzienu nodalīšana, kas paredzēta normatīvajos aktos, daudzas akadēmiskās karjeras sadala divās daļās, kas tiek īstenotas paralēli, un katru no tām AII pārrauga atsevišķi. Otrkārt, profesoru un asociēto profesoru ievēlēšanas kārtības oficiāls regulējums AL, par ko diskutēts iepriekšējās sadaļās, neļauj AII izveidot stratēģiskas darbā pieņemšanas procedūras, piemēram, ciktāl tas attiecināms uz iestādes vadības iesaisti.

**Latvijas pieeja paaugstinājumiem acīmredzami atšķiras no Rietumvalstu pieejas.** Latvijā paaugstinājumu sistēma ir balstīta uz vakanču modeli un ir atkarīga no

izsludinātajām amata vietām (skat. arī 3.1. nodaļu „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”). Lai arī izsludinātās amata vietas arī citās valstīs ir svarīgas karjeras izaugsmei, Latvijā šī sistēma rada akadēmisko un pētniecības amatu ķēdi, uz kurām kandidāti var kandidēt atkal un atkal, bet nepastāv amatā paaugstināšanas iespējas tādā izpratnē kā karjeras izaugsme no viena posma uz citu. Galvenā oficiāli pieejamā opcija caurskatāmu un skaidru karjeras izaugsmes modeļu veicināšanā ir akadēmisko amatu ieņemšanai noteiktie kritēriji. Lai arī šie kritēriji līdz zināmai pakāpei ir iepriekš noteikti sistēmas līmeņa tiesiskajā regulējumā, AII ir zināma rīcībspēja, lai tos pielāgotu (detalizētu informāciju skat. iepriekš). Šķiet, ka šo kritēriju caurskatāmības līmenis ir augsts, kas ir viens no iemesliem, kādēļ akadēmiskais personāls Latvijā karjeras izaugsmes procesu uzskata par skaidru. Vēl viens iemesls šādam akadēmiskā personāla viedoklim ir tas, ka karjeras noteikumi tiek atklāti apspriesti Senātā.

**Ierobežotās iespējas izveidot karjeras un paaugstinājumu modeļus vienlaikus ierobežo arī iespējas tos sasaistīt ar iestādes un struktūrvienības līmeņa stratēģijām.** Tāpat kā pieņemšana darbā, karjeras izaugsme un paaugstināšana amatā AII ir svarīgs stratēģisks rīks. Tomēr stratēģiskas virzības iespējas šajā aspektā Latvijā nepastāv, piemēram, amata vietas ieguvēja apstiprināšana atbilstoši skaidri noteiktiem kritērijiem, lai arī ievēlēšanas (atkārtotas ievēlēšanas) kritēriji var līdz zināmai pakāpei veicināt akadēmiskā personāla darbības sasaisti ar stratēģiskajiem mērķiem. Gluži pretēji, noteikuma par sešu gadu perioda rezultātā var tikt saglabāts „nesaprātīgs” apmācību un pētniecības akadēmisko karjeru virziens. Piedevām to amata vietu, kas ir zemākas par asociētā profesora amatu, atkarība no nenoturīgiem finansējuma avotiem dažos gadījumos ierobežo AII vadību izveidot stratēģiskākus amatus jaunajam akadēmiskajam personālam. Tomēr dažas AII aktīvi iesaistās akadēmisko karjeru plānošanā (ciktāl tas iespējams) un to apspriešanā ar personālu.

**Ņemot vērā skaidras karjeras virzības trūkumu Latvijā, būtiska AII aktivitāte ir akadēmiskās izaugsmes atbalstīšana, lai veicinātu akadēmiskā personāla karjeras attīstību.** Tā kā AII nevar nodrošināt akadēmiskajam personālam skaidru karjeras virzību un paaugstinājuma modeļus, svarīgu lomu spēlē AII veiktās darbības akadēmiskās izaugsmes atbalstam. Papildus personāla attīstības pasākumiem (skat. zemāk), šajā aspektā ir būtiska palīdzības sniegšana akadēmiskajam personālam viņu darba slodzes organizēšanā un vadīšanā. Vairākas AII piedāvā savam personālam pietiekamu rīcības brīvību savas darba slodzes organizēšanā atbilstoši mainīgajiem apstākļiem. Piemēram, iesniedzot pētniecības projektu pieteikumus, akadēmiskie mācībspēki var sagatavot darbības plānu par savu ar apmācību saistīto pienākumu nodošanu citiem mācībspēkiem (kuri nesen pieņemti darbā) vai doktorantūras studentiem gadījumā, ja projekts tiks apstiprināts, vai pētniecības projektu potenciāla apstiprināšana ir jau aprēķināta darba slodzē kā rezerve.

**AII nevar īstenot stratēģisku pieeju pensionēšanās jautājumam.** Valsts līmeņa tiesiskais regulējums neļauj iestādēm tieši ietekmēt ar akadēmisko mācībspēku aiziešanu pensijā saistītos jautājumus. Tomēr dažas iestādes ir ieviesušas „emeritētā zinātnieka” statusu profesoriem, kas šīm iestādēm ļauj nolīgt šos akadēmiskos mācībspēkus, nepiemērojot ievēlēšanas procedūru. Iestādēm ir iespēja nolīgt profesorus, kuri ir sasnieguši Latvijā noteikto vispārējo pensionēšanās vecumu, slēdzot līgumu uz vienu gadu uz nepilnu darba laiku, ja akadēmiskie mācībspēki šajā brīdī izsaka iniciatīvu par viņu līguma pārskatīšanu. Beidzoties līguma termiņam, gan AII, gan profesori apsver jautājumu par to, vai pagarināt līgumu uz vēl vienu gadu.



## Personāla attīstība

**Personāla attīstības pasākumi Latvijā ir īpaši svarīgi, lai novērstu skaidru karjeras virzienu trūkuma radītās sekas.** Kā tas ticis apspriests iepriekš, karjeras izaugsmes iespējas ir cieši saistītas ar akadēmiskā personāla panākumiem konkrētās jomās, jo sevišķi ārēja finansējuma piesaistē pētniecības projektiem. Tādējādi personāla attīstības pasākumi šajās konkrētajās jomās (un arī citās jomās) ir ārkārtīgi būtiski, lai AII atbalstītu akadēmisko personālu viņu karjeras ceļā. Piedevām, vismaz divas AII ir izvirzījušas profesionālo attīstību kā vienu no kritērijiem, ievēlot personu akadēmiskajā amatā.

**AII piedāvā plašas personāla izaugsmes iespējas, tomēr tas neaptver visas jomas.** Vismaz vienā Latvijas AII tiek piedāvāti ikmēneša semināri, kas tiek izmantoti arī pieredzes apmaiņai akadēmiskā personāla vidū, kā arī pedagogijas un konfliktu vadības kursi, svešvalodu kursi, prasmju attīstīšanas kursi apmācību vadīšanai tiešsaistē, pētniecības metodoloģijas, pieteikumu sagatavošanas, līderības prasmju attīstīšanas kursi, kā arī sociālo (vispārējo) prasmju attīstīšanas kursi, piemēram, komunikācija un stresa vadība. Dažās AII akadēmiskajam personālam tiek sniegts nepieciešamais atbalsts un iespējas dalībai konferencēs un starptautiskajā apmaiņā, kā arī papildu izaugsmes iespējas, kā, piemēram, iespēja iestāties doktorantūras programmās bez maksas. Dažās iestādēs tiek veicināta saišu uzturēšana starp akadēmisko personālu un privāto sektoru, piemēram, sniedzot nepieciešamo atbalstu, lai akadēmiskais personāls varētu sekot nozares tendencēm. Piedevām akadēmiskais personāls var izmantot priekšrocības, ko sniedz ES struktūrfondu finansētie valsts atbalsta pasākumi, praktiskas pieredzes gūšanai un praksei privātajā sektorā, kā arī augstākās izglītības vadības prasmju attīstīšanai. Vēl viens sistēmas līmenī īstenots pasākums ir semināri par pieteikumu iesniegšanu finansējuma piesaistei, kas notiek visā Latvijā. Citi profesionālās izaugsmes iespēju veidi, šķiet, nav pieejami. Tas attiecināms uz regulārām sarunām ar kolēģiem, kuriem ir lielāka pieredze (mentoring), kā arī laika plānošanas kursiem, kas varētu būt svarīgi, ņemot vērā bieži vien sarežģītās vienošanās par akadēmiskā personāla darba kārtību.

**AII praktiski nav nekādas sistemātiskas pieejas CR attīstībai.** Galvenie rādītāji, kas raksturo stratēģisku pieeju CR attīstībai, sevī iekļauj aktivitātes, kas:

- ir daļa no plānošanas un stratēģiskas vadības iestādes līmenī;
- ir balstītas uz analīzi par nepieciešamajām prasmēm un robiem zināšanās (prasmēs);
- kuru rezultātā tiek izstrādāta pastāvīga personāla attīstības programma, kas ir saistīta ar plašāku ietvaru, piemēram, prasmju apguves plāni, sistemātiskas atgriezeniskās saites un karjeras orientācijas plāni;
- ir atbalstīti ar moderniem CR rīkiem, piemēram, mērķa līgumiem un prasmju attīstības rīkiem.

Šāda pieeja Latvijas AII, šķiet, nepastāv. Atbalsts, kas vērsts uz prasmju attīstību un karjeras orientāciju, daudzos gadījumos šķiet ļoti individuāls un turpmākajos posmos atkarīgs no augstākos amatos esošo akadēmisko mācībspēku labās gribas. Cits izšķirošs faktors šajā aspektā ir AII un tās struktūrvienībām pieejamais finansējums.

**Latvijas AII dažādi īsteno CR pārvaldību un ar to saistītos pakalpojumus, bet lielākajā daļā gadījumu trūkst skaidri noteikta pilnvarojuma.** Par CR pārvaldību atbildīgie departamenti iestādēs ir izveidoti centrālā līmenī, dažās AII ir CR vadītāji, kas darbojas struktūrvienību līmenī. Citās iestādēs, jo īpaši mazākās, daudzi procesi tiek vadīti neformāli, AII locekļiem tieši komunicējot savā starpā, potenciāli bez (augstākā amatā esoša) vadītāja iejaukšanās, kurš būtu ekskluzīvi atbildīgs tieši par CR pārvaldību. Kopēja iezīme daudzos gadījumos ir tā, ka CR departamentiem trūkst skaidra pilnvarojuma, lai arī daži no šiem departamentiem ir proaktīvi un ģenerē labas idejas. Departamentu un citu iesaistīto personu (piemēram, dekānu un struktūrvienību vadītāju) atbildība bieži vien nav pietiekami izstrādāta (tas ir, šo personu nozīme CR pārvaldībā nav pilnībā atspoguļota viņu darba pienākumos) vai nav pietiekami skaidra. Turklāt iestāžu darbinieki ne vienmēr ir informēti par visiem piedāvājumiem pakalpojumiem, kas dažos gadījumos ir saistīts ar saskaņotu piedāvājumu trūkumu un informācijas sniegšanas politiku no CR departamentu puses. Vēl viens izaicinājums CR pārvaldības un ar to saistīto pakalpojumu organizēšanā ir neskaidras un nepietiekami attīstītas attiecības starp centrālo līmeni un struktūrvienības līmeni. Šajā aspektā būtisks ir jautājums par iespējamu prasmju attīstības kursu centralizāciju, ievērojot, ka ar centralizētajā līmenī izstrādātajām pieejām un instrumentiem dalās arī ar decentralizēto līmeni.

**CR pārvaldības uzmanības centrā galvenokārt ir administratīvie, nevis stratēģiskie uzdevumi, lai arī ir vairāki proaktīvi CR vadītāji, kuri iesaistās pasākumos ārpus saviem pamatpienākumiem.** Stratēģiskas pieejas cilvēkresursiem nozīmīguma palielināšanās rezultātā daudzās augstākās izglītības iestādēs šajā jomā darbojošos personu un struktūrvienību darbs tiek pielāgots izmaiņām. Tas sevī iekļauj fokusa maiņu no administratīvo uzdevumu izpildes uz stratēģiskāku lomu: CR pārvaldība vairs nav „papīru pārvaldība”, bet gan veids, kā stratēģijas tiek īstenotas efektīvās procedūrās (piemēram, galvenajos darbības radītājos un tādos procesos kā darbā pieņemšana, atlase, paaugstināšana, kā arī personāla attīstība), nodrošinot šo procesu koordinēšanu AII. Šķiet, ka lielākajai daļai Latvijas AII šāda pārslēgšanās vēl ir priekšā, lai arī ir tādi CR vadītāji, kuri apzinās savas jaunās lomas. Šajā aspektā svarīgi ir tādi faktori kā vispārējs stratēģiskas pieejas CR jautājumiem trūkums (skat. arī 5. nodaļu „Noslēguma piezīmes par stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību”), administratīvā darba slodze, kas saistīta ar sarežģītajiem Latvijas akadēmiskajā vidē slēgtajiem līgumiem, kā arī dažādu akadēmiskā darba slodzes un algu regulējumu atkarībā no finansējuma avota, kā arī CR departamentu mazo apmēru. Tādējādi daudziem CR vadītājiem ir jākoncentrējas tieši uz administratīvo uzdevumu izpildi, jo sevišķi uz uzdevumiem, kas saistīti ar darba līgumiem un saistītā atbalsta sniegšanu struktūrvienībām un akadēmiskajam personālam, kā arī uzdevumiem, kas saistīti ar ievēlēšanas procedūru, piemēram, paziņojuma publicēšanu par vakanci. Viens no ietekmējošiem faktoriem ir daudzu AII decentralizētā struktūra, kas ierobežo centrālā līmeņa CR vadītāju (tiešu) ietekmi uz struktūrvienībām. Piedevām pastāv jautājums par CR vadītāju kvalifikāciju, piemēram, vai viņi pārvalda prasmes, kas nepieciešamas augstākās izglītības vadībai un vai viņi ir attīstījuši stingru uz pakalpojumiem orientētu attieksmi un rīcību, kas būtu viens no svarīgiem AII uzdevumiem, lai augstākās izglītības vadības apmācību ietvaros izkoptu šādas prasmes. Svarīgas aktivitātes, kas šobrīd izskatās nepietiekami attīstītas, ir konsultāciju sniegšana personālam par iespējam piesaistīt finansējumu jaunajām

plānotajām aktivitātēm, kā arī pakalpojumu portfelis karjeru atbalstam (skat. arī iepriekš).

**CR struktūrvienību un CR vadītāju darbs tiek papildināts ar pasākumiem, kas saistīti ar akadēmisko personālu un kas tiek īstenoti ārpus izveidotajiem departamentiem, piemēram, nodrošinot akadēmisko godīgumu** (skat. arī Pasaules Banka 2017a). AL noteikts akadēmiskās brīvības princips, kā arī noteikts, ka augstskolas administrācijai „ir pienākums garantēt un respektēt studējošo un akadēmiskā personāla tiesības” (AL 6. panta piektā daļa), tai pašā laikā nosakot iestādes personālam pienākumu rīkoties tā, lai iestāde spētu īstenot savus uzdevumus, lai netiktu pārkāptas nevienas citas personas tiesības un netiktu traucēta amata vai darba pienākumu izpilde (AL 26. panta otrā daļa). Instrumenti, ko izmanto Latvijas AII, lai nodrošinātu akadēmisko godīgumu, sevī ietver elektronisko sistēmu, lai novērstu un konstatētu plaģiātismu, kā arī pievienošanās šai elektroniskajai sistēmai ir atbilstības prasība attiecībā uz valsts apmaksātām studiju vietām, ētikas komisijām un ētikas kodeksiem.

**Informācijas bāze par akadēmisko personālu šķiet pietiekama.** Iestādes uzkrāj lielu datu apjomu par savu akadēmisko personālu, bet jautājums par to, cik lielā apmērā šie dati tiek izmantoti monitoringa un stratēģiskas virzības mērķiem, ir diskutējams. Vismaz viena no iestādēm publicē gada pārskatu par savu personālu.

## **4. Atalgojums un snieguma novērtēšana**

### **4.1. Akadēmiskā personāla algas Latvijā**

#### *Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums*

**Nemot vērā AII autonomiju algas apmēra noteikšanā, normatīvajos aktos tikai dažviet ir noteikts skaidrs akadēmiskā personāla atalgojuma regulējums.** Galvenie normatīvajos aktos ietvertie noteikumi par algām akadēmiskajā sektorā nosaka noteiktu minimālo algu dažādiem akadēmiskajiem un administratīvajiem amatiem, kā arī akadēmisko amatu pieļaujamo darba slodzi. Ministru kabinets ir noteicis minimālās algas apmēru akadēmiskajiem amatiem un arī dažiem administratīvajiem amatiem: rektors (1 552 EUR neto), profesors (1 293 EUR neto), prorektors (1 035 EUR), asociētais profesors (1 035 EUR), dekāns (1 035 EUR), docents (828 EUR), departamenta/katedras vadītājs (828 EUR), prodekāns (662 EUR), lektors (662 EUR) un asistents (528 EUR).<sup>27</sup> Principā, AII ir brīva izvēle maksāt augstākas algas. Minimālās algas apmērs tiek izmantots arī valsts finansējuma piešķiruma AII kontekstā, iekļaujot studiju vietu finansēšanu un pētniecības bāzes finansēšanu. Vispārējais Latvijā noteiktais minimālās darba algas apmērs tiek piemērots amatiem, kas nav norādīti minētajā tiesiskajā regulējumā, tai skaitā pētnieka un vadošā pētnieka amatiem. Papildus minimālās algas apmēram Ministru

---

<sup>27</sup> Regulējums tāpat nosaka pakāpenisku minimālās algas pieaugumu gadu pēc gada. Sākot no 2017. gada, algas tiks pakāpeniski paaugstinātas par 30 procentiem 3 gadu laikā. Sākot ar 2019. gadu un turpmāk, algas būs šādā apmērā: rektoram – 1 835 EUR, profesoram – 1 530 EUR, prorektoram – 1 225 EUR, asociētajam profesoram – 1 225 EUR, dekānam – 1 225 EUR, docentam – 980 EUR, departamenta/katedras vadītājam – 980 EUR, prodekānam – 785 EUR, lektoram – 785 EUR, asistentam – 625 EUR.

kabineta noteikumi nosaka darba slodzes diapazonu (pilnas slodzes) akadēmiskajiem amatiem, kas variē no 600 līdz 1000 stundām.<sup>28</sup>

**Lai arī normatīvajos aktos tikai dažviet ir noteikts skaidrs atalgojuma regulējums, citiem sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma elementiem ir tālejošas sekas uz akadēmiskā personāla algām.** Kā tas detalizēti norādīts zemāk, apstāklis, ka trūkst stingra atalgojuma regulējuma, nenozīmē to, ka AII šajā jomā ir pilnīga autonomija. Citi sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma elementi kopā ar augstākās izglītības sistēmas apstākļiem Latvijā rada stingrus ierobežojumus un problemātiskas sekas AII un akadēmiskajam personālam. Pirmais svarīgais faktors ir AII pieejamā finansējuma nepietiekamība, kas lielāko daļu AII attur no algas apmēra brīvas noteikšanas (izņemot minimālās algas līmeni). Šajā kontekstā starp AII un akadēmisko personālu noslēgto vienošanos struktūra (jo sevišķi tiešā saikne starp specifiskiem uzdevumiem un līgumiem) vēl jo vairāk ierobežo iestādes rīcības spēju, tai skaitā tā iemesla dēļ, ka pastāv tieša saistība starp iestādes ienākumu avotiem un iestādes spēju maksāt atalgojumu savam akadēmiskajam personālam. Dažos gadījumos par standartu tiek pieņemta minimālā alga.

**Saistībā ar citiem tiesiskā regulējuma aspektiem un akadēmiskā darba apstākļiem arodbiedrības ne vienmēr sistemātiski iesaistās diskusijās par algām akadēmiskajā vidē.** Vispārēji arodbiedrības var spēlēt nozīmīgu lomu, apspriežot atalgojuma jautājumus sistēmas un/vai iestādes līmenī. Latvijā arodbiedrības dažos gadījumos piedalās diskusijās par akadēmiskā personāla algām un ar tām saistītiem jautājumiem, jo sevišķi iestādes līmenī. Tomēr dalībai šāda veida sarunās ne vienmēr ir sistemātisks raksturs.

#### Akadēmiskā personāla ienākumi

**Individuālu akadēmisko mācībspēku algas atspoguļo viņu darba struktūru un tās raksturo vairākas atalgojuma komponentes par dažādiem amatiem un uzdevumiem.** Latvijā nepastāv visaptverošs tiesiskais regulējums, kas paredzētu tādu pieeju, kas ir raksturīga lielākajai daļai citu augstākās izglītības sistēmu, proti, pieeju, ka akadēmiskais mācībspēks saņem vienu algu par darba pienākumu pildīšanu vienā amatā. Algas lielākajā daļā gadījumu sastāv no vairākām komponentēm, kas ir saistītas ar dažādiem amatiem un uzdevumiem, kuri noteikti starp AII un akadēmisko mācībspēku noslēgtajā līgumā (skat. arī 3.1. nodaļu „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”). Pastāv tendence katrai amata vietai un uzdevumiem apmācības, pētniecības, administrēšanas jomā un projektu ietvaros noteikt dažādu atalgojumu. Galveno atbildību par šādu dažādu amatu un uzdevumu apvienošanu un tādējādi arī pietiekama atalgojuma līmeņa nodrošināšanu uzņemas pats akadēmiskais mācībspēks, lai arī daudzos gadījumos AII administrācija sniedz atbalstu akadēmiskajiem mācībspēkiem, vadot viņu līgumsaistības.

**Vispārējais akadēmiskā personāla atalgojuma līmenis ir zems, tādēļ daudziem akadēmiskajiem mācībspēkiem ir vairāki darbi.** Minimālās algas akadēmiskajā sektorā tika ievērojami samazinātas finanšu krīzes rezultātā, lai arī šobrīd novērojams to pieaugums (skat. iepriekš). Dažu iestāžu maksātā alga praktiski nepārsniedz

---

<sup>28</sup> Kā tas apspriests iepriekš (skat. 3.1. nodaļu „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”), darba slodzes diapazons nav pietiekami skaidri noteikts, tādēļ AII interpretācijas ir atšķirīgas.

minimālo algu. Asociētie profesori, piemēram, pelna algu, kas ir apmēram Latvijas vidējās darba samaksas līmenī. Kopumā, ja par personām augstākstāvošos akadēmiskajos amatos, piemēram, asociētajiem profesoriem un profesoriem, var apgalvot, ka viņi var nopelnīt pietiekami lielu algu savam uzturam sava amata ietvaros, šis apgalvojums nav spēkā attiecībā uz zemāka ranga akadēmisko personālu (lai salīdzinātu algas augstākās izglītība nozarē ar algām citās izglītības nozarēs, skat. 4. tabulu). Zemais atalgojuma līmenis, kas bieži „nāk komplektā” ar samazinātu darba slodzi, ir viens no iemesliem, kādēļ akadēmiskajam personālam ir jāstrādā citās iestādēs un/vai ārpus akadēmiskās vides, lai papildinātu algas apmēru, ko viņi saņem savā pamata darba vietā.

**4. tabula. Minimālās algas un darba slodzes izglītības nozarē, uz 2018. gada 1. janvāri**

Amata nosaukums	Mēneša darba alga (EUR)	Darba slodze gadā (stundās)
<i>Vispārējā izglītība, pirmsskolas izglītība un profesionālā izglītība</i>		
Pirmsskolas izglītības skolotājs	680,00	1 760
Skolotājs	680,00	1 320
<i>Augstākā izglītība</i>		
Asistents	576,98	600 – 1000
Lektors	723,96	600 – 1000
Docents	904,23	600 – 1000
Asociētais profesors	1 130,17	600 – 1000
Profesors	1 411,76	600 – 1000

*Avots:* autori, pamatojoties uz LIZDA sniegtajiem datiem.

**Akadēmiskā personāla ienākumu struktūra veido elastīgāku pieeju, bet vienlaikus arī lielus izaicinājumus un iespējamu negatīvu ietekmi akadēmisko karjeru pievilcībai.** Ņemot vērā to, ka algas var tikt apvienotas un noteiktas sarunu ceļā, akadēmiskajam personālam tiek piešķirta liela fleksibilitāte. Ienākumi var atspoguļot tiešu saistību starp akadēmisko mācībspēku darba rezultātiem un viņu algas apmēru, piemēram, piesaistot pētniecības projektus ar ārēju finansējumu. Tomēr ienākumi var atspoguļot arī nozīmīgus trūkumus. Lielā ienākumu nestabilitāte, kas bieži vien ir saistīta ar faktoriem, kas atrodas ārpus akadēmisko mācībspēku kontroles, var ļoti viegli radīt riskantas situācijas. Piedevām šādas sistēmas uzturēšana prasa pastāvīgus centienus un darbības no akadēmiskā personāla puses, kas var radīt pastāvīgu stresu. Apstākļi var būt sevišķi smagi tiem, kuru ienākumu līmenis ir atkarīgs no noslēgtās vienošanās par stundu darbu. Kopumā daži akadēmiskie mācībspēki spēj nopelnīt pienācīgu algu. Tomēr citi cīnās, lai nopelnītu pietiekami sevis uzturēšanai, praktiski bez nekādām pozitīvām izredzēm, kā rezultātā dažos gadījumos iestājas rezignācija. Kopumā pašreizējai situācijai, kas saistīta ar akadēmiskā personāla ienākumiem, var būt spēcīga negatīva ietekme uz akadēmisko karjeru pievilcību.

#### **4.2. Atalgojuma noteikšanas prakse iestāžu līmenī**

##### Atalgojuma sistēmas

**Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums spēcīgi ietekmē AII pieeju akadēmiskā personāla atalgojuma noteikšanā.** Principā AII ir autonomija sava akadēmiskā personāla algas apmēra noteikšanā tiktāl, ciktāl tiek ievērota prasība par minimālās algas apmēru. Saskaņā ar tiesisko regulējumu atbildība par tādu procedūru noteikšanu, kas saistītas ar akadēmiskā personāla atalgojuma jautājumu, ir noteikta iestādes Senātam. Tomēr Latvijā spēkā esošā sistēmas līmeņa tiesiskā regulējuma dēļ starp AII un akadēmisko personālu tiek slēgti ļoti specifiski līgumi (skat. 3.1. nodaļu „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”), kas arī iespaido atalgojumu. Minētos līgumus raksturo augsts fragmentācijas un nestabilitātes līmenis, un šīs īpašības tieši iespaido atalgojuma noteikšanas praksi iestādē. Algas, kuras nosaka un izmaksā AII, sastāv no vairākām komponentēm, kas saistītas ar vairākiem akadēmiskajiem amatiem un uzdevumiem. Vienas noteikta apmēra algas izmaksa par darba pienākumu pildīšanu vienā amatā, kas ir ierasta prakse citās valstīs, Latvijas gadījumā ir izslēgta ar tiesisko regulējumu, saskaņā ar kuru AII darbojas. Ciešā atalgojuma apmēra un finansējuma avota sasaiste AII sevišķi apgrūtina ieviest strukturētu, stratēģiski izstrādātu pieeju atalgojuma jautājumam.

**Visaptverošas stratēģijas un pamatnostādnes atalgojuma jautājumos, šķiet, ir reta parādība.** AII fragmentārā pieeja atalgojuma jautājumam un iestādes rīcības brīvības ierobežojumi, kuri izriet no tiesiskā regulējuma, varētu būt viens no iemesliem, kādēļ iestādēs novērojams labi izstrādātu stratēģiju un pamatnostādņu trūkums šajā jomā. Tomēr dažas iestādes ir izstrādājušas un pieņēmušas regulējumu par akadēmiskā personāla uzdevumiem un maksājumu veikšanu akadēmiskajam personālam. Citām AII ir oficiāli apstiprinātas pieejas specifiskās jomās, piemēram, formulām/rīkiem darba slodzes noteikšanai (saistībā ar apmācību stundām). Turklāt AII ir darba koplīgumi, kas tai skaitā regulē atalgojuma jautājumu (ieskaitot nefinansiāla rakstura labumus) un kas tikuši izstrādāti ar (iestādei atbilstošās) arodbiedrības iesaisti.

**AII un AII struktūrvienību rīcībspēja akadēmiskā personāla algu jautājumā un izaicinājumi, ar kuriem tās saskaras, atšķiras savā starpā.** Kopējā finanšu situācija un dažādu ienākuma avotu nozīmīgums ļoti iespaido līmeni, kādā iestādes un to struktūrvienības var izstrādāt stratēģisku pieeju akadēmiskā personāla algām. Laba finansējuma bāze ļauj akadēmiskajam personālam maksāt atalgojumu, kas pārsniedz minimālo algu, kā arī ieviest tādus elementus kā uz sniegumu balstīti maksājumi, lai gan uz sniegumu balstīti maksājumi līdz zināmam līmenim ir pieejami valsts finansējuma modeļa otrā, uz sniegumu orientētā pīlāra (snieguma finansējuma pīlāra) ietvaros. Turklāt AII rīcības brīvība dažādu finansējuma avotu izmantošanā ir atšķirīga. No mācību maksas gūtie ieņēmumi, piemēram, var tikt izmantoti brīvāk nekā ienākumi, kas gūti no valsts apmaksātajām budžeta vietām, vienlaikus radot priekšnoteikumus labākai finanšu situācijai. Tā kā kopējo ieņēmumu un finansējuma avotu daudzveidības ziņā starp AII un struktūrvienībām pastāv lielas atšķirības, viņu iespējas izstrādāt stratēģisku atalgojuma sistēmu ir atšķirīgas. Tas pats attiecināms uz izaicinājumiem, ar kuriem tās saskaras un kas tiek apspriesti turpmāk.

**Izaicinājums, kas kopīgs visām AII un struktūrvienībām, ir sava akadēmiskā personāla nodrošināšana ar pietiekamu, pēc iespējas stabilāku algu.** Pienācīgs vai vismaz pietiekams atalgojums ir obligāts nosacījums, lai piesaistītu un saglabātu augsti kvalificētu akadēmisko personālu, jo īpaši ņemot vērā to, ka privātajā sektorā ir augstāks atalgojums. Latvijā šis izaicinājums nozīmē akadēmiskā personāla

nodrošināšanu ar labu amatu un uzdevumu apvienojumu. Dažas iestādes un struktūrvienības saskaras ar ievērojamām problēmām šajā ziņā, jo īpaši tās iestādes, kuras ir galvenokārt atkarīgas no ienākumiem, kas tiek saņemti no valsts apmaksātajām budžeta vietām. Atkarība no šī ienākuma avota ir saistīta ar to, ka AII un struktūrvienības maksā algu apmēram minimālās algas apmērā proporcionāli nostrādātajām darba stundām, kas akadēmiskajam personālam piešķirtās (apmācību) stundas padara par viņu algu galveno komponenti. Tas savukārt liek AII un struktūrvienībām risināt jautājumu par nestabilitāti to stundu skaitā, ko tās var piešķirt akadēmiskajam personālam, jo to skaits ir atkarīgs no vairākiem faktoriem, tai skaitā studentu skaita. Dažas iestādes ir izveidojušas pieejas, lai līdzsvarotu šādu nestabilitāti, tai skaitā administratīva rakstura procedūras nolūkā palīdzēt akadēmiskajam personālam, kuram radušās problēmas ar viņiem piedāvāto (apmācību) stundu skaitu. Šajā kontekstā prakse, kas izpaužas studentu skaita piesaistē algas likmei par vienu darba stundu, būtu vērtējama kritiski. Akadēmiskais personāls reti kad var ietekmēt studentu skaitu, un studentu skaits nav tieši saistīts ar akadēmiskā personāla darba slodzi, tādējādi šķiet problemātiski izmantot šo rādītāju (pamata) algas noteikšanai.

**Dažas iestādes samierinās ar neizbēgamajām atšķirībām akadēmiskā personāla atalgojumā, kamēr citas mēģina veicināt līdzsvaru.** Iestāžu un struktūrvienību atšķirīgā finanšu situācija var radīt nozīmīgas atšķirības akadēmiskā personāla algās, kā arī to personu algās, kas atrodas līdzīgos karjeras posmos. Šādas atšķirības dažās iestādēs, šķiet, tiek pieņemtas, šādas atšķirības interpretējot kā akadēmisko mācībspēku centienu un panākumu rezultātu vai kā tādu apstākļu rezultātu, kurus nav iespējams ietekmēt. Citās iestādēs, šķiet, darba slodzes sadalei un attiecīgi arī atalgojumam tiek piemērotas pieejas, kas paredz vienlīdzīgu attieksmi. Dažos gadījumos decentralizēta organizatoriska struktūra apgrūtina vienlīdzīgu atalgojuma ieviešanu, piemēram, struktūrvienību starpā veiktas šķērssubsidēšanas dēļ. Citām iestādēm šajā ziņā ir vairāk iespēju, jo īpaši gadījumā, ja lielākā daļa visu finanšu resursu tiek apvienoti centralizētā līmenī. Vismaz viena no iestādēm izmanto šīs iespējas, lai samazinātu nelīdzsvarotību atalgojuma līmenī, tai skaitā veicinot vienlīdzīgu atalgojumu gan apmācību, gan pētniecības uzdevumiem.

**Bieži sastopamajai darba slodzes un atalgojuma ciešajai sasaistei ir vairākas problemātiskas ietekmes, kuras jārisina AII un struktūrvienībām.** Gadījumos, kad atalgojuma apmēru galvenokārt nosaka faktiskā darba slodze, var tikt veicināta tādas atalgojuma sistēmas izveide, kas ir vērsta uz kvantitāti, nevis kvalitāti un sniegumu. Turklāt šāda sistēma veicina priekšstatu, ka akadēmiskajiem mācībspēkiem tiek maksāts par katru viņu veikto uzdevumu. Tādējādi akadēmiskie mācībspēki var atteikties piedalīties pasākumos, par kuriem viņiem netiek maksāts, kas var samazināt radošuma līmeni sistēmā. Vēl viena iespējama ietekme varētu būt tāda, ka iekšējās sinerģijas netiek pilnībā realizētas, jo tas varētu radīt darba slodzes trūkumu un algas samazināšanos dažiem akadēmiskajiem mācībspēkiem.

**Atšķirības uzdevumu „finansiālajā pievilcībā” var radīt akadēmisko mācībspēku nevēlamu ieinteresētību.** Elementi, kuri veido akadēmiskā personāla algas, ir atšķirīgi stabilitātes un pievilcības ziņā, lai arī atšķirības ne vienmēr ir līdzīgas visu iestāžu starpā. Akadēmiskā personāla ienākumi no apmācības, piemēram, šķiet salīdzinoši stabili vismaz dažās iestādēs, tai pašā laikā apmācības darbs ir mazāk pievilcīgs atalgojuma ziņā. Savukārt ienākumi no pētniecības projektiem, kuriem piesaistīts ārējais finansējums, salīdzinoši ir grūti prognozējami, toties ļoti pievilcīgi

atalgojuma līmeņa ziņā. Atkarībā no akadēmisko mācībspēku dotās priekšrokas, AII un struktūrvienībām var rasties grūtības iesaistīt personālu uzdevumos, kas būtu preferenciāli no iestādes skatupunkta. Piemēram, apmācību aktivitāšu nozīme akadēmiskā personāla atalgojuma veidošanā liek profesoriem un citiem augstā amatā esošiem akadēmiskajiem mācībspēkiem „pāri galvai” iesaistīties apmācībā, kamēr iestāde būtu vairāk ieinteresēta tajā, lai viņi iesaistās citos uzdevumos. Var pastāvēt arī ierobežojumi akadēmisko mācībspēku nodrošināšanā ar amatiem, kas viņiem var būt nepieciešami akadēmiskajai izaugsmei. Piemēram, ja darbs apmācībā tiek apmaksāts labāk nekā darbs pētniecībā, jaunažiem akadēmiskajiem mācībspēkiem var rasties grūtības iegūt ar apmācību saistītos amatus, jo atzīti pētnieki bieži vien mēdz arī pasniegt.

**AII akadēmiskajam personālam piedāvā virkni nefinansiāla rakstura labumu, bet daudzos gadījumos šo labumu reāla īstenošana ir atkarīga no pieejamajiem finanšu resursiem, jo tie AII arī dārgi izmaksā.** Nefinansiāla rakstura labumi papildus tiesiskajā regulējumā noteiktajām atvaļinājuma dienām, ar kurām akadēmiskie mācībspēki principā būtu jānodrošina, ietver apmaksātu triju mēnešu studiju atvaļinājumu doktora disertācijas sagatavošanai (AL: 42. panta otrā daļa) un apmaksātu sešu mēnešu akadēmisko atvaļinājumu zinātniskai darbībai ik pēc sešiem gadiem (AL: 42. panta pirmā daļa). Dažas iestādes paredz papildu nefinansiāla rakstura labumus savos koplīgumos. Tomēr reāla nefinansiāla rakstura labumu izmantošana, šķiet, ir cieši saistīta ar AII un struktūrvienībām pieejamajiem finanšu resursiem. Jaunākās attīstības tendences augstākās izglītības nozarē ir dažu AII īstenotā prakse segt sava akadēmiskā personāla veselības apdrošināšanu.

#### *Uz sniegumu orientēts atalgojums*

**Uz šo brīdi gandrīz neviena AII nav izveidojusi visaptverošu ilgtermiņa pieeju, lai piesaistītu algas apmēru akadēmiskā personāla sniegunam.** Atalgojuma sistematiska sasaiste ar sniegunu Latvijā nav ierasta prakse. Tomēr vismaz viena no iestādēm izvērtē sniegunu, nosakot individuālās algas apmēru. Sasaiste starp sniegunu un algu šajā iestādē tiek veikta, pamata algai piemērojot koeficientus par akadēmisko uzdevumu izpildi. Koeficientu apmērs ir daļēji balstīts uz akadēmisko mācībspēku sniegunu, un šie koeficienti tiek noteikti individuālās pārrunās starp akadēmiskajiem mācībspēkiem un viņu priekšniekiem.

**Prēmēšanas sistēmas ir ierasts elements AII atalgojuma sistēmās.** Vairākas iestādes ir izveidojušas prēmēšanas sistēmu, kas paredz materiālu stimulēšanu par īpašiem sasniegumiem (galvenokārt pētniecības jomā) vienreizējas prēmijas piešķiršanas veidā. Šādas prēmēšanas sistēmas bieži vien tiek finansētas no AII ienākumiem, kas saņemti no valsts finansējuma modeļa otrā, uz sniegunu orientētā pilāra, un dažos gadījumos finansējums prēmijas veidā tiek tieši novirzīts tām personām, kuras piedalījās šo ienākumu gūšanā. Viens ar šīm prēmēšanas sistēmām saistīts problēmjaudājums ir tas, ka ne vienmēr ir skaidri zināms, vai iestādes darbinieki ir pienācīgi par tām informēti. Cits problēmjaudājums ir tas, vai ir pienācīgi izsvērtas atšķirības starp disciplinārajām jomām. Piedevām, paliek atklāts jautājums par to, līdz kādai robežai tiešā saistība starp finansiāla rakstura stimulu un individuālām aktivitātēm un sasniegumiem rada tādas nevēlamas sekas kā akadēmiskā personāla pārlietu liela koncentrēšanās uz aktivitātēm, kuras tiek materiāli stimulētas.



**Dažas no iestādēm šobrīd apspriež sasaistes starp sniegumu un atalgojumu nostiprināšanu nākotnē.** Šobrīd vairākas AII apsver iespējas turpināt attīstīt viņu snieguma novērtēšanas un vadības sistēmas (detalizētu informāciju skat. zemāk), tai skaitā izveidojot piesaisti algas apmēram. Viena no iestādēm šobrīd jau ir spērusi lielus soļus snieguma vadības sistēmas, kas paredz piesaisti atalgojumam, izveidē. Par sistēmu ir diskutēts iestādes iekšienē, un šobrīd sistēma atrodas „tukšbrauciena” posmā, t.i., šobrīd struktūrvienībām nav piešķirti naudas līdzekļi. Sistēma paredz punktu mehānismu, kas nākotnē var tikt pārveidoti finansiāla rakstura labumos akadēmiskajam personālam.

### *Snieguma novērtēšana*

**Šķiet, ka turpmāka iestādes pieejas attīstība snieguma novērtēšanas un vadības jautājumos ir vairāku AII darba kārtībā.** Lielākajā daļā iestāžu jau šobrīd pastāv zināms snieguma monitorings. Tas sevī iekļauj studentu veikto novērtējumu, pētniecības darba novērtēšanu, snieguma novērtējumu, pamatojoties uz akadēmiskā personāla darbības pārskatiem, kā arī ikgadējās novērtēšanas sistēmas. Tomēr sistemātiska saikne starp dažādiem elementiem nolūkā izveidot saskaņotu individuālu akadēmisko mācībspēku snieguma novērtēšanas sistēmu, kas tai skaitā paredz noteikumus par turpmākiem pasākumiem, šķiet, iestādēs nav izveidota. Tomēr dažās AII novērojami centieni izveidot minētajai līdzīgu sistēmu. Tas sevī ietver vairāku snieguma novērtēšanas procedūru apvienošanu vienā personāla snieguma sistēmā.

**Ar snieguma monitoringa un vadības sistēmām saistīti vairāki problēmjautājumi Latvijas augstākās izglītības sistēmas kontekstā, kuri tai skaitā ietekmē to potenciālo sasaisti ar atalgojumu nākotnē.** Viens no jautājumiem ir saistīts ar snieguma pamatā esošo koncepciju. Šādas koncepcijas izveide, kas atspoguļotu visu ar akadēmisko sniegumu saistīto darbības veidu dažādību, ir izaicinājums jebkurai valstij un jebkurai iestādei. Latvijā šo izaicinājumu vēl pastiprina sevišķi izteiktā atšķirība starp akadēmisko uzdevumu portfeļiem. Piemēram, snieguma monitoringa un vadības sistēma, kas būtu pārlieku vērsta uz pētniecību, nevarētu atspoguļot un pienācīgi apbalvot tā akadēmiskā personāla sniegumu, kas pārsvarā ir iesaistīts apmācībā. Vēl viens izaicinājums varētu būt tādas sistēmas izstrāde, kas būtu spējīga reāli ietekmēt procesus. Latvijā tas varētu būt grūti sasniedzams uzdevums, ņemot vērā laba snieguma materiālas stimulēšanas iespēju trūkumu, piemēram, ar atalgojuma sistēmu palīdzību (kas saistīts arī ar finansējuma trūkumu). Šajā ziņā būtiski problēmjautājumi ir dažu AII decentralizētā struktūra (kas samazina centrālā līmeņa ietekmi uz struktūrvienībām un viņu personālu), kā arī konsensa kultūra, kas ir laidusi dziļas saknes daudzās AII, kā arī apstākļi, ka dažos gadījumos uz amatu var pretendēt tikai viens kandidāts.

## **5. Noslēguma piezīmes par stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību**

**Latvijas AII apzinās savu cilvēkresursu nozīmīgumu, bet tām nav pilnībā izstrādātu stratēģisku pieeju CR pārvaldībai.** Iestāžu vadība, administrācija un daudzi augstākos amatos esoši akadēmiskie mācībspēki liek lielu uzsvāru uz talantīgu akadēmisko mācībspēku piesaisti un izaugsmes veicināšanu. Pastāv vairākas procedūras un instrumenti viņu centienu atbalstīšanai. Ar cilvēkresursiem saistīti stratēģiskie mērķi ir daļa no vairāku iestāžu kopējās stratēģijas, un dažām iestādēm ir

speciālas CR stratēģijas. Tomēr galvenais problēmjautājums, kas ir sastopams visās šajā ziņojumā pētītajās jomās, ir tas, ka stratēģiskā ietvara un CR pārvaldības pasākumu savstarpējā saskaņotība šķiet ierobežota un nesistemātiska. Tādējādi tiek ierobežota vispārēja galveno CR elementu stratēģiska saskaņošana, proti, CR mērķu, amata aprakstu, darbā pieņemšanas procesu, karjeras izaugsmes atbalsta, snieguma novērtēšanas un materiālās stimulēšanas sistēmas savstarpējā saskaņotība. Tas savukārt ierobežo to, līdz kādam līmenim AII var veicināt kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.

**Dažu AII decentralizētā struktūra ir galvenais šķērslis efektīvai CR mērķu īstenošanai.** Struktūrvienības un/vai individuāli akadēmiskie mācībspēki ir galvenie budžeta līdzekļu saņēmēji, kā arī tie, kuri ir atbildīgi par lielāko daļu ar CR saistītu lēmumu pieņemšanu vairākās (lielākās) iestādēs. Tas ierobežo iestādes vadības un administrācijas iespējas efektīvi veicināt CR mērķu īstenošanu un CR attīstības stratēģisku virzību. Tāpat šī situācija ierobežo visām iestādēm kopīgu pieeju un procesu izstrādi. Sarežģītas pārvaldes struktūras un spēcīgā akadēmiskās pašpārvaldes iestāžu ietekme vēl vairāk ierobežo šādu iespēju virzīšanu no centrālā līmeņa.

**Dažu iestāžu stratēģiju vispārējais raksturs rada papildu izaicinājumu efektīvai un stratēģiskai CR pārvaldībai.** Ne visas Latvijas AII stratēģijas ir pamatotas ar pienācīgu iestādes stāvokļa un profila analīzi un pienācīgu Latvijas tiesiskā regulējuma saistībā ar akadēmiskajām karjerām izvērtēšanu. Šādu stratēģiju īpatnību rezultātā var izveidoties nesaskaņotība starp CR pamatnostādņu mērķiem un CR pārvaldības pasākumiem no vienas puses un reālajām CR pārvaldības iespējām un akadēmiskā personāla darba apstākļiem no otras puses.

**Daudzos gadījumos veids, kādā Latvijas AII risina ar CR saistītos jautājumus var tikt raksturots kā personāla vadīšana tradicionālā izpratnē.** Galvenais iemesls ir tas, ka Latvijā akadēmiskajai nodarbinātībai ir līgumisks raksturs (skat. arī 3.1. nodaļu „Darbs un karjera akadēmiskajā vidē”). Nodarbinātība parasti ir balstīta uz individuāli noteiktām apmācības darba stundām un/vai pētniecības aktivitātēm, kurām piesaistīts ārējs finansējums. AII bieži groza (uzsāk jaunas sarunas) ar akadēmisko personālu noslēgtos līgumus – vidēji trīs reizes viena gada laikā vienas iestādes ietvaros, kas apgrūtina CR attīstību, rada vairākas atšķirīgas darbinieku motivācijas struktūras, samazina laika resursu, kas nepieciešams stratēģiskai attīstībai un vadībai, un kavē apmācības un pētniecības integrāciju.

**Turpmāka stratēģiskas CR pārvaldības attīstīšana varētu nozīmīgi palielināt iestādes spēju virzīt uz priekšu savu pieeju akadēmiskajām karjerām.** Visām Latvijas AII ir jāstājas pretī izaicinājumam uzlabot savas aktivitātes akadēmisko karjeru jomā. Ņemot vērā dažādās labās prakses un pieejas, kuras iestādes ir jau īstenojušas, kā arī atšķirīgos apstākļus un profilus, priekšā stāvošie uzdevumi AII starpā ir atšķirīgi. Lai noteiktu prioritātes, piesaistītu resursus šīm prioritātēm un nodrošinātu, ka dažāda veida reformas ir savā starpā saskaņotas, ir nepieciešams stratēģisks ietvars Latvijas augstākās izglītības sistēmai, kas izstrādāts sadarbībā ar galvenajiem spēlētājiem un kuras īstenošanai tiek nodrošināts efektīvs atbalsts.

**Stratēģiskas CR pārvaldības attīstība ir nozīmīgs mērķis, kurš būs jāīsteno visai Latvijas augstākās izglītības nozarei, ne tikai iestādēm.** Daži galvenie jautājumi, kurus ir nepieciešams uzlabot, atrodas ārpus iestāžu kompetences, un tās nespēj tos

ietekmēt, proti, ir nepieciešamas izmaiņas sistēmas līmenī. Jo īpaši tas attiecas uz apmācību vērsto un uz pētniecību vērsto amatu nodalīšanu, kas atspoguļojas divos atsevišķos tiesību aktos, pārlietu sarežģīto promocijas procesu, kura rezultātā tiek piešķirts doktora zinātniskais grāds, apstākli, ka sistēmas līmeņa tiesiskajā regulējumā nav paredzēti pēcdoktorantu amati, ievēlēšanas procesu augstākos akadēmiskajos amatos, stingrajām valodas prasībām, kā arī obligāta pensionēšanās vecuma neesamība, kas ir galvenie šķēršļi stratēģiskai CR pārvaldībai, un kuri ir jāmaina.

## Pielikums. Pārskats par Latvijas faktiskā stāvokļa izvērtējumu salīdzinājumā ar labas sistēmas kritērijiem un iestādes līmeņa cilvēkresursu politiku

Šis pārskats par Latvijas faktiskā stāvokļa izvērtējumu salīdzinājumā ar Pasaules Bankas izstrādātajiem (Pasaules Banka 2017b) labas sistēmas normatīvajiem kritērijiem un iestādes līmeņa CR politiku sniedz informāciju par galvenajām tendencēm. Tas nozīmē, ka atsevišķas AII varētu būt izņēmums, uz kurām šīs tendences neattiecas. Ja norādīta izvērtējumu amplitūda, vispārējs izvērtējums, kas attiecas uz lielāko daļu AII, nav bijis iespējams. Pārskats parādē piecas novērtējuma kategorijas – nav sasniegts, sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim, daļēji sasniegts, galvenokārt sasniegts un sasniegts, kā arī kategoriju „nav attiecināms”. Neatkarīgi no izvērtējumu sadales piecās kategorijās katra no šīm kategorijām aptver plašu panākumu līmeņu spektru.

Līmenis	Labas sistēmas kritēriji un iestādes līmeņa cilvēkresursu politika	Faktiskā stāvokļa izvērtējums
<b>A. Pētnieki karjeras sākumposmā: doktora grāda kandidāti un pēcdoktorantūras pētnieki</b>		
<i>Sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums</i>		
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>A.1 <u>Doktorantūras apmācību tiesiskais regulējums sistēmas līmenī parādē atbilstošu līdzsvaru starp tiesisko regulējumu un elastīgu pieeju.</u></b> Lai arī regulējums un kvalitātes kritēriji ir jāpiemēro stingri un konsekventi, attiecībā uz doktorantūras apmācībām ir nepieciešama rīcības brīvība, lai pielāgotu individuāli noteiktus virzienus, kā arī telpa, kur līdz noteiktam līmenim varētu izpausties atšķirības iestāžu un disciplīnu līmenī. <u>Tam nepieciešama vienprātība valsts līmenī par doktorantūras būtību un standartiem,</u> ko kopīgi pieņēmušas visas nozīmīgākās augstākās izglītības sistēmas ieinteresētās puses.	<i>Nav sasniegts.</i> Pastāv stingra doktora grādu klasifikācija un doktorantūras programmu akreditācijas regulējums, bet šis regulējums ierobežo AII rīcības spēju doktora līmeņa studiju izveidē.
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>A.2 <u>AII autonomiju doktorantūras studiju jomā pastiprina saistoši iekšējās atbildības mehānismi un atbilstoši ārējie kvalitātes nodrošināšanas procesi</u></b> saistībā ar pētniecību un doktora līmeņa	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Iekšējās un ārējās kvalitātes nodrošināšanas procedūras joprojām ir sākuma posmā un fokuss uz atbilstošu pētniecības vidi kā

	studijām. Tas sevī ietver regulējumu saskaņā ar kuru AII piešķir doktora zinātnisko grādu un ar tām saistītās prasības. Regulējumam jāatspoguļo, ka oriģinālie pētījumi ir doktora grāda ieguves neatņemama sastāvdaļa un tādējādi iestādēm ir jānodrošina atbilstoša pētniecības vide.	nosacījumu doktorantūras studentu apmācībai un doktora zinātniskā grāda piešķiršanai ir nepietiekams.
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>A.3</b> <u>Doktorantu apmācības ir jāstimulē finansiāli</u> , lai veicinātu efektivitāti un kvalitāti. <sup>a</sup>	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Valsts sniegtais finansējums augstākajai izglītībai līdz zināmam līmenim finansiāli stimulē doktorantūras studijas. Tomēr valsts stipendija doktorantūras studentiem ir ļoti maza, un pieeja pētniecības projektu finansējumam ir zema. Tā rezultātā var būt zemi konkurences rādītāji.
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>A.4</b> <u>Valsts finansējums doktorantu apmācībām tiek piešķirts saskaņā ar nacionālajām vajadzībām</u> un nepieciešamajām kompetencēm, vienlaikus nodrošinot doktorantūras studiju daudzveidību.	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Valsts finansējums doktora līmeņa studijām līdz noteiktam līmenim ir balstīts uz nacionālajām vajadzībām.
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>A.5</b> <u>Sistēmas līmenī izstrādātās un finansētās pētniecības atbalsta programmas nodrošina, ka doktora grāda kandidāti, ciktāl tas iespējams, ir pienācīgi iesaistīti pētniecības projektos</u> un ir noslēgti atbilstoši līgumi par kopīgu darba vadīšanu.	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Sistēmas līmenī izstrādātās un finansētās pētniecības programmas piedāvā ļoti zemu finansiālo stimulu, lai varētu nodrošināt to, ka doktora grāda kandidāti ir pienācīgi iesaistīti pētniecības projektos. Tā rezultātā ir tādi studenti, kuri strādā pie sava promocijas darba struktūrvienībās, kas nav aktīvas pētniecībā. Šis jautājums tiks risināts jaunajā regulējumā.  Lai arī studentiem dažos gadījumos ir pieejams otrs darba vadītājs, to nevar uzskatīt kā kopīgu darba vadīšanu, kas sevī ietver komandas darbu.

<i>Doktorantūras studiju nostiprināšana iestādē</i>		
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.6</b> <u>Tiek uzraudzīta un atbalstīta doktora grāda kandidātu uzņemšana, izaugsme un vērtēšana.</u> Minētais ietver publicētus kritērijus un caurskatāmus uzņemšanas procesus, instruktāžu un būtiskas informācijas sniegšanu jauniešiem kandidātiem, līgumiskas vienošanās starp doktora grāda kandidātiem un darba vadītājiem, nosakot skaidrus atskaites punktus (tai skaitā jebkādas prasības attiecībā uz publikācijām), kā arī uzticamas novērtēšanas procedūras, kas balstītas uz skaidriem un caurskatāmiem kritērijiem un procesiem, un studentu izaugsmes un studiju pabeigšanas uzraudzību.	<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 doktorantūras studentu 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.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.7</b> <u>Doktora grāda kandidātu darbu vadīšanu regulē iestādes atbilstošās pamatnostādnes un vadlīnijas</u> (tai skaitā nosakot attiecīgos darba vadītāju un doktora grāda kandidātu pienākumus un tiesības), darba vadītāju apmācību un pastāvīgu atbalstu, kā arī viņu darbības uzraudzību. <u>Tiek atbalstīta dalīta (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 tiek attīstīts atbilstošu iestādes pamatnostādņu un vadlīniju noteikšanas virzienā. Dažas iestādes pieprasa, lai tiktu noslēgti rakstiski līgumi starp darba vadītājiem un studentiem. Darba vadītāju apmācība un pastāvīgs atbalsts, kā arī viņu darbības uzraudzība šobrīd vēl nav ierasta prakse. Dalīta (kopīga) darba vadīšana nav iestāžu īstenota politika, bet gan ārpus kārtas ( <i>ad hoc</i> ) pasākums, savukārt darba vadīšanas nepārtrauktība tiek nodrošināta tādā ziņā, ka studentiem pašiem jāuzņemas iniciatīva, lai nodrošinātu šādu darba vadīšanu.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.8</b> <u>AII doktorantūras studentiem nodrošina motivējošu pētniecības vidi</u> ar pētniecībā aktīva personāla „kritisko masu”; piemērotus apmācību resursus un pētniecības rīkus; pietiekamus fiziskus un finanšu resursus; atbalstu, cita starpā, arī mobilitātei un dalībai konferencēs; kā arī vispārēju pētniecības sasniegumiem	<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. Jomas nepietiekamais finansējums negatīvi ietekmē apmācību un pētniecības

	labvēlīgu vidu.	rīkus, kas tiek piemēroti iestādes līmenī, kā arī pieejamo finansiālo atbalstu mobilitātei un dalībai konferencēs.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.9</b> <u>Pastāv pamatnostādnes, kas iezīmē mācību kursa un pētniecības (promocijas) darba līdzsvaru.</u> Šīs pamatnostādnes atspoguļo kompetences, kuras doktora grāda kandidātam ir jāiegūst. Mācību kurss ietver pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu, kā arī profesionālās zināšanas, piemēram, pieteikumu sagatavošana finansējuma (grantu) saņemšanai, kā arī rakstiska un mutiska komunikācija.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Lielajās iestādēs pamatnostādnes ne vienmēr tiek konsekventi piemērotas visās fakultātēs, un daudzās iestādēs ne vienmēr tiek iekļauti mācību kursi par pētniecības metodoloģiju un zinātnisko godīgumu, kā arī mācību kursi tādu profesionālo prasmju attīstīšanai kā pieteikumu sagatavošana finansējuma (grantu) saņemšanai, kā arī rakstiska un mutiska komunikācija.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.10</b> <u>Iestādes līmeņa pamatnostādnes un saistītās procedūras eksaminācijas komiteju izveidei nodrošina objektivitāti un godīgumu.</u>	<i>Nav attiecināms,</i> jo minētais tiek regulēts valsts līmenī ar sarežģīta un necaurskatāma procesa palīdzību.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A 11</b> <u>Iestādes doktora grāda kandidātiem nodrošina virkni akadēmisko apmācību kursu (piem., uz mācību kursiem balstītas apmācības, apmācības par pētniecības metodoloģiju, mācīšanas kompetenci un zinātnisko godīgumu), kā arī sociālo (vispārējo) prasmju apmācību, lai viņus sagatavotu gan akadēmiskajai, gan cita veida karjerai. Turklāt <u>AII nodrošina karjeras atbalstu un, ciktāl tas iespējams – asistentūru apmācību vai pētniecības jomā.</u> Karjeras atbalsts sevī ietver palīdzības sniegšanu studentiem atbilstošos gadījumos atrast darbu ārpus akadēmiskā vides (tai skaitā privātajā sektorā).</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 sociālo (vispārējo) prasmju apmācību. Karjeras atbalsts oficiāli nepastāv, bet dažās iestādēs ir asistentūras iespējas apmācību vai pētniecības jomā, uz kurām studenti var pieteikties.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A 12</b> <u>Tiek veicināta brīva pieeja doktorantu promocijas darbiem.</u> Parastos apstākļos doktorantu promocijas darbi ir brīvi pieejami, izņemot, ja pastāv kādi iemesli uzlikt embargo uz noteiktu laika periodu (piemēram, ar autortiesībām saistīti jautājumi, kā arī ētiskas un sensitīvas dabas jautājumi attiecībā uz pētījuma	<i>Sasniegts vismaz vienā no iestādēm,</i> kura piekopt brīvas pieejas politiku, nosakot, ka publikācijas un dati, kas saistīti ar pētniecību, kas īstenota ar valsts finansējumu vai pašas iestādes finansējumu, tiek uzglabāti brīvpieejas repozitorijā, kas nodrošina doktorantu promocijas darbu

	iesaistītajiem cilvēkiem).	publisku pieejamību iestādes tīmekļa vietnē pirms šo darbu prezentēšanas.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.13</b> Visiem doktora grāda kandidātiem <u>ir 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 procedūras apelāciju un sūdzību iesniegšanai, tomēr šķiet, ka ne visi studenti ir informēti par šādu iespējamību, kā arī kvalitātes mehānismi nav pietiekami izstrādāti.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.14</b> <u>Tiek nepārtraukti uzraudzīta un nodrošināta visu ar doktorantūras studijām saistīto aspektu kvalitāte</u> . Iekšējie kvalitātes nodrošināšanas mehānismi ir pielāgoti doktorantūras studiju specifikai un ietver atgriezenisko saiti no doktora grāda kandidātiem un viņu darbu vadītājiem.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Dažas iestādes virzās uz strukturētākām doktorantūras programmām un izstrādā iekšējos kvalitātes nodrošināšanas procesus, bet minētās darbības joprojām ir to sākuma posmā.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.15</b> <u>Doktorantūras skolas ir sevišķi efektīvs veids doktora līmeņa studiju institucionalizācijai un to kvalitātes veicināšanai</u> . AII, kas izveido doktorantūras skolas, apsver to skaitu 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 uzskatīti par kolokvijiem. Ir tikai viena iestāde, kas doktorantūras skolai ir piešķirusi administratīva rakstura pienākumus, kas ietver kvalitātes nodrošināšanu; citos gadījumos doktorantūras skolas tiek uztvertas par vietu, kur tiek piedāvātas konferences un semināri.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A. 16</b> <u>Doktora grādu piešķirošās iestādes ir noteikušas skaidru misiju savām doktorantūras skolām (veltot pietiekami daudz uzmanības atšķirībai starp disciplinām), kā arī tām ir visaptverošas un skaidras pamatnostādnes attiecībā uz doktorantūras studiju pārvaldību un organizēšanu, un šīs pamatnostādnes ir publicētas</u>	<i>Daļēji sasniegts vienā iestādē, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Vienai no iestādēm ir doktorantūras skola, kas kalpo kā sākuma punkts strukturētai pieejai doktorantūras studiju pārvaldības un organizēšanas jautājumam, tomēr citām iestādēm nav doktorantūras skolu (šā jēdziena



	un viegli pieejamas.	tradicionālajā izpratnē) (skat. A.15).
<i>Doktorantūras studiju vadīšana kopā ar partneriem</i>		
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.17</b> <u>Partnerības ar nacionālajām un starptautiskajām AII, pētniecības institūcijām privāto sektoru (tai skaitā industrijas pārstāvjiem)</u> var uzlabot doktorantu apmācību kvalitāti. Lai vadītu ar to saistītos riskus, partnerība <u>ietver stratēģisku pieeju, atbilstošus pārvaldības pasākumus, piemērotas pamatnostādnes un procedūras, kā arī līgumu par kopīgu darba vadīšanu (co-tutelle).</u>	<i>Daļēji sasniegts</i> līdz tādām līmenim, ka dažām iestādēm ir nozīmīgas partnerības ar partneriem no industrijas un citām jomām; tomēr ne vienmēr šo partnerību neatņemama sastāvdaļa ir nepieciešamie pārvaldības pasākumi, pamatnostādnes un procedūras. Formāla doktorantūra industrijas jomā šobrīd nepastāv.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.18</b> <u>Ieinteresēto pušu iesaiste doktora līmeņa studiju noregulēšanā un novērtēšanā ir būtiska, cita starpā arī tādēļ, ka lielākā daļa doktora grāda ieguvēju strādā ārpus akadēmiskās vides.</u>	<i>Nav sasniegts</i> , ņemot vērā to, ka šāda strukturēta un sistemātiska iesaiste, piemēram, doktorantūras studiju vadībā, nepastāv.
<i>Pēcdoktorantūra</i>		
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.19</b> <u>Pēcdoktorantūras tiesisko regulējumu nosaka atbilstošas pamatnostādnes un vadlīnijas, kas cita starpā ietver darbā pieņemšanas procedūras un amatā iecelšanas mērķus.</u> 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 (jebkura persona, kas ir ieguvusi doktora zinātnisko grādu ne vēlāk kā pēdējo piecu gadu laikā); ar šo amatu saistītie pienākumi nav precīzi formulēti, skaidri definēti un netiek skaidri izprasti.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>A.20</b> <u>Pēcdoktorantiem ir pieeja karjeras atbalstam, lai palīdzētu viņiem sasniegt karjeras izaugsmes mērķus akadēmiskajā vidē vai ārpus tās.</u>	<i>Nav sasniegts.</i> Nav pieejams oficiāls atbalsts tieši pēcdoktorantiem (izņemot atbalstu, kas ir pieejams visam akadēmiskajam personālam).
<b><u>B. Akadēmiskā personāla atlase un paaugstināšana</u></b>		
<i>Akadēmiskā personāla loma un statuss</i>		

<p><i>Sistēmas līmenis</i></p>	<p><b>B.1</b> <u>Sistēmas līmeņa regulējums galvenokārt tiek piemērots, lai nodrošinātu akadēmisko brīvību un akadēmisko kvalitāti, kā arī nodrošinātu caurskatāmību, tai skaitā saistībā ar starptautisko mobilitāti un mobilitāti valsts ietvaros. Akadēmiskā personāla lomas, statusa un uzdevumu noteikšana ir galvenokārt iestādes kompetencē. Sistēmas līmeņa politika atbalsta veselīgu konkurenci starp indivīdiem, un izvairās no tādu prakšu piemērošanas, kuru rezultātā tiek atstumtas zināmas personāla grupas.</u></p>	<p><i>Daļēji sasniegts.</i> Šobrīd spēkā esošais sistēma līmeņa regulējums rada vairākas problēmas saistībā ar akadēmiskajām karjerām un šo karjeru vadību iestādes līmenī. Pirmkārt, tas kavē pētniecības un apmācības integrāciju. Otrkārt, tas neļauj veidoties pievilcīgas un prognozējamās karjeras sistēmai (t.i., akadēmiskā mācībspēka virzīšana no viena karjeras soļa uz nākamo un pastāvīgi darba līgumi, lai nodrošinātu akadēmisko brīvību). Treškārt, tie apgrūtina stratēģisku darbā pieņemšanas procesu.</p> <p>Tomēr saskaņā ar veikto apmeklējumu laikā gūto informāciju šobrīd spēkā esošais valsts regulējums veicina caurskatāmību.</p>
<p><i>Iestādes līmenis</i></p>	<p><b>B.2</b> <u>Iestādēs ir rūpīgi izvērtēts akadēmiskā personāla statuss un loma, un šajā izvērtējumā ir ņemti vērā akadēmiskā darba finansējuma avoti, sistēmas līmeņa pamatnostādnes un tiesiskais regulējums, starptautiskās tendences akadēmiskā darba un karjeras jomā, kā arī akadēmiskā darba tradīcijas un vērtības. Iestādes līmeņa vadītāji ir informēti par jautājumiem, kas attiecas uz personāla līgumsaistībām (līguma termiņu un veidu) un personāla finansēšanu.</u></p>	<p><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 ir drīzāk neaktīva, ņemot vērā nepietiekamo finansējumu, studentu skaita izmaiņām un dažreiz – arī piemērotu kandidātu trūkumu. Individuālie saistībā ar akadēmisko darbu noslēgtie līgumi ir sarežģīti, un to vadība akadēmiskā darba kontekstā ir apgrūtināta.</p>
<p><i>Iestādes līmenis</i></p>	<p><b>B.3</b> <u>Iestādes politika ir vērsta uz vienlīdzīgu attieksmi pret personālu gan projektu, gan budžeta finansējuma ietvaros, kā arī atzīst pētniecības, apmācības un administratīvo uzdevumu vienlīdz nozīmīgo lomu.</u></p>	<p><i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim dažās iestādēs un nav sasniegts citās iestādēs.</i> Iestādes politika tiek uzskatīta par objektīvu un vienlīdzīgu, ņemot vērā pastāvošos apstākļus (jo īpaši finansiāla rakstura ierobežojumus). Tomēr pētniecības amatu un akadēmisko amatu nodalīšana apgrūtina uzdevumu integrēšanu.</p>

		Naudas ziņā darba ārēji finansētos pētniecības projektos un no valsts budžeta apmaksātā akadēmiskā darba novērtējums ir ļoti nevienlīdzīgs.
<i>Karjeras tendences</i>		
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>B.4</b> 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 ietvars ir pietiekami elastīgs, lai atļautu 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 stabili tiesisko regulējumu tādām karjeras struktūrām kā pievilcīgas un prognozējamās karjeras modelis vai citas sistemātiskas pieejas karjeras izaugsmei, kā arī skaidri nosaka akadēmisko karjeru sākuma un beigu punktu.</u>	<i>Nav sasniegts.</i> Sistēmas līmeņa pieeja sniedz labi zināmu un vispārēji pieņemtu akadēmisko un pētniecības amatu, kā arī darbā pieņemšanas un atlases procedūru tiesisko regulējumu. Prasības (kvalifikācijas ziņā) dažādu amatu ieņemšanai ir vispārīgi zināmas.  Tomēr sistēmas līmeņa tiesiskais regulējums kavē iestādes ieviest pievilcīgas un prognozējamās karjeras modeli vai citas amatā paaugstināšanas tendences, kā arī nav skaidra akadēmiskās karjeras beigu punkta, jo nav noteikts obligāts pensionēšanās vecums.
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>B.5</b> <u>Sistēmas līmeņa politika var piedāvāt AII resursus stratēģisku karjeras iniciatīvu izveidei, piemēram, saistībā ar jauno akadēmisko personālu.</u>	<i>Sasniegts.</i> Centrālā līmeņa iestāde piešķir speciālos resursus, lai atbalstītu doktorantu un pēcdoktorantu amatus, savukārt otrā pīlāra finansējums ļauj izveidot prēmēšanas sistēmu un citus līdzekļus personāla finansiālai stimulēšanai. Tomēr šobrīd spēkā esošā finansēšanas sistēma nepiedāvā ietvaru pastāvīgākas uz sniegumu balstītas algas sistēmas izveidei iestādes līmenī.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.6</b> <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 pensionēšanās (vai pensionēšanās iespējas neizmantošanas), kā arī valsts regulējuma un rekomendācijām par profesoru un doktora

		grāda ieguvēju skaitu. Lai arī amati no starptautiskā skatupunkta ir salīdzināmi, nepastāv strukturētas un saskaņotas karjeras tendences.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.7</b> <u>Iestādes līmeņa politika nodrošina karjeras tendenču un paaugstinājuma kritēriju caurskatāmību un skaidrību, kā arī saglabā atbilstošu līdzsvaru starp pētniecības, apmācību un administratīvo izcilību.</u> AII amata kandidāti un darbinieki ir informēti par amatā paaugstināšanas kritērijiem un karjeras izaugsmes iespējām. Iestādes sniedz skaidru informāciju saviem darbiniekiem un amata kandidātiem par kvalifikāciju, kas nepieciešama attiecīgo amatu ieņemšanai.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Iestādes politika ir cieši saistīta ar valsts politiku un tādējādi ir labi zināma un tiek uzskatīta par skaidru un caurskatāmu. Tomēr koleģiāla ievēlēšana kā darbinieku atlases metode var politizēt atlases procesus un radīt iespējamu interešu konfliktu.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.8</b> <u>Iestādes politika savieno galvenos akadēmiskās karjeras tendenču aspektus</u> (darbā pieņemšana, paaugstināšana, atalgojums), <u>lai nodrošinātu atbalstu iestādes un struktūrvienības līmeņa stratēģiju ieviešanu.</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs un nav sasniegts citās iestādēs.</i> Ņemot vērā to, ka saistībā ar akadēmisko darbu noslēgtās vienošanās nesniedz pietiekamu aizsardzības līmeni, kā arī ievērojot akadēmiskās nodarbinātības nestabilitāti (un atalgojuma nestabilitāti), tāpat arī apstākli, ka nav noteikts pensionēšanās vecums, papildus citiem aspektiem, karjeras pārvaldība dažās iestādēs ir praktiski atdalīta no iestādes stratēģijas, kamēr citas iestādes tomēr mēģina saskaņot karjeras izaugsmi ar iestādes stratēģijām.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.9</b> <u>Tiek iegūti un analizēti dati attiecībā uz visām personāla kategorijām</u> (tai skaitā akadēmisko personālu, kas strādā nepilnu darba laiku/pamatojoties uz vienošanos par stundu darbu), lai veicinātu efektīvu cilvēkresursu attīstību un stratēģisku cilvēkresursu pārvaldību.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Dati tiek uzkrāti, bet reti kad tiek 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.

<p><i>Iestādes līmenis</i></p>	<p><b>B.10</b> <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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skaidri definē ar CR saistītos pienākumus un atbildību;</li> <li>• nodrošina, ka ar CR saistīto uzdevumu izpildei tiek piešķirti pietiekami resursi;</li> <li>• atbalsta CR vadītāja stratēģisko lomu;</li> <li>• attīsta CR speciālistu kompetences;</li> <li>• nodrošina CR politikas un iniciatīvu kvalitāti;</li> <li>• nosaka rādītājus CR panākumu izmērīšanai.</li> </ul>	<p><i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Tāpat kā daudzās 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.</p>
<p><i>Akadēmiskā personāla atlase un pieņemšana darbā</i></p>		
<p><i>Sistēmas līmenis</i></p>	<p><b>B.11</b> Darbā pieņemšana spēlē ļoti būtisku lomu iestāžu profilu stratēģiskajā attīstībā. Tādējādi valsts tiesiskajam regulējumam, kas nosaka darbā pieņemšanas prakšu virzību, jāparedz brīva telpa institucionālajai attīstībai un diferenciācijai. <u>Valsts līmeņa politika pirmkārt garantē vienlīdzīgas iespējas, cita starpā, dažādām nacionalitātēm, dzimumiem un minoritātēm.</u></p>	<p><i>Galvenokārt sasniegts.</i> Valsts līmeņa regulējums nosaka noteikumus un prasības saistībā ar vienlīdzīgu attieksmi. Tomēr tiesiskais regulējums vienlaikus atlases procesā piešķir lielu nozīmi ievēlēšanas procedūrai. Ievēlēšanas procedūra parasti tiek uzskatīta par objektīvu, tomēr ir iespējams interešu konflikts un dažādas iepriekš neparedzamas problēmsituācijas.</p>
<p><i>Iestādes līmenis</i></p>	<p><b>B.12</b> <u>Galvenais veids, kā nodrošināt amatā pieņemšanas kvalitāti, ir nodrošināt procesu caurskatāmību un skaidrību.</u> Tas ietver amatu aprakstu, atlases procedūru un kritēriju 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 saistībā ar vienlīdzīgas attieksmes jautājumiem/pozitīvu diskrimināciju. Pretendenti tiek informēti</p>	<p><i>Daļēji sasniegts.</i> Šobrīd spēkā esošā sistēma tiek uzskatīta par caurskatāmu un skaidru, un valsts tiesiskais regulējums par pieprasītajām kvalifikācijām un piemērošanu iestāžu līmenī ir labi zināms. Tomēr ievēlēšanas procedūra rada daudzus jautājumus, tādējādi galīgais lēmuma pieņemšanas process var būt neparedzams.</p>

	par šādu praksi.	
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.13</b> <u>Iestādes rūpīgi līdzsvaro atlases kritērijus iestādes misijas kontekstā, atzīstot akadēmisko izcilību (apmācību un pētniecības profesionālu novērtēšanu), lojalitāti pret organizāciju un piemērotību (organizācijai). Iestādes nodrošina, ka akadēmiskajām struktūrvienībām ir nepieciešamā kapacitāte, lai veiktu savu darbinieku atlasī elastīgā, objektīvā un caurskatāmā veidā, nodrošinot atbilstību prasībām saistībā ar ārējo finansējumu, kā arī atbalstot vispārējo CR politikas mērķu sasniegšanu.</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs. Iestādēm ir atļauts pielāgot kvalifikācijas kritērijus, un dažas iestādes šādu pielāgošanu veic stratēģiski.</i>  <i>Tomēr profesoru un asociēto profesoru pieņemšana darbā tiek veikta no profesionālā (nevis organizācijas) skatupunkta, tādējādi tas var neatbilst iestādes misijai.</i>
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.14</b> <u>Amati tiek izsludināti pietiekami plašā mērogā (tai skaitā, ja nepieciešams – starptautiskā līmenī). Iestādes izmanto rīkus, kas atvieglo kandidātu sistemātisku meklēšanu un vajadzības gadījumā – arī tiešo meklēšanu jeb „galvu medības”. Atlases process ir efektīvs, caurskatāms un nav pārāk laikietilpīgs. Procesa caurskatāmības prasība attiecas arī uz kandidātu, kurš tiek informēts par procesa galvenajiem atskaites punktiem. Rīki, kas tiek izmantoti kandidātu prasmju izvērtēšanai, ir skaidri (piemēram, lekcijas, studentu veiktais novērtējums, novērtēšanas centri).</u>	<i>Daļēji sasniegts. Latvijas augstākās izglītības sistēma ir maza un noslēgta. Tādēļ, iespējams, pietiek tikai ar sludinājumu, ja tiek meklēts kandidāts no Latvijas. Tomēr daudzos gadījumos atlases process sākotnējos karjeras posmos patiesībā ir balstīts uz iepriekš nodibinātām darba vadītāja – studenta attiecībām.</i>  <i>Atlases process ir laikietilpīgs un tajā iesaistītas daudzas personas, kuras bieži vien tāpat ir pārmērīgi iesaistītas komiteju darbā.</i>
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.15</b> <u>Atlases procesi „iet roku rokā” ar skaidru lomu sadalījumu (piemēram, akadēmiskā personāla atlases komitejas, iespējams, ieinteresētās puses no industrijas, akadēmiskais personāls no citām fakultātēm, kā arī iestādes vadības pārstāvis).</u>	<i>Daļēji sasniegts. Lomas ir skaidri noteiktas; tomēr ievēlēšanas process ir profesionāls (koleģiāls) process, kurā netiek iesaistītas citas ieinteresētās puses.</i>
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.16</b> <u>Pastāv līdzsvara un atsvara sistēma, kura cita starpā nodrošina, ka kandidātu stratēģisko piemērotību amatam, kā arī līdzsvaru starp profesionālo un organizācijas darbā pieņemšanas procesu.</u>	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim. Ievēlēšanu zemākos akadēmiskajos amatos veic fakultātes padome, kura var ņemt vērā organizācijas aspektus. Tomēr galīgais lēmums tiek pieņemts balsojot. Asociēto</i>

		profesoru un profesoru ievēlēšanas process ir pilnībā profesionāls (koleģiāls) process (kas var tikt īstenots citā iestādē, nevis tajā, kas šīs personas pieņem darbā).
<i>Karjeras izaugsme un paaugstināšana amatā</i>		
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.17</b> 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 amatā paaugstināšanas procesos.</u>	<i>Nav sasniegts.</i> Paaugstināšana amatā notiek, pamatojoties uz pieejamajām vakancēm. Nepastāv paaugstināšanas sistēma indivīdiem nolūkā veicināt viņu karjeras izaugsmi (paaugstināšanu amatā).
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.18</b> Paaugstināšanas sistēma ņem vērā dažādos akadēmiskā darba aspektus (pētniecība, apmācības, administrācija, 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 skaidra paaugstināšanas sistēma nepastāv, 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 amatiem, kas vērsti uz apmācību).
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.19</b> <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 AII atbalsta akadēmisko personālu tā kompetenču novērtēšanā un attīstībā, kas ir nepieciešams, lai veiktu augstas kvalitātes zinātnisko darbu un gūtu panākumus karjerā savas zinātniskās kopienas, kā arī augstākās izglītības nozares organizāciju mērogā, kā arī vēl plašākā mērogā.	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs.</i> Karjeras izaugsme neparedzamo darba apstākļu un vakancu sistēmas dēļ ir sarežģīta. Ir vairāki centieni atbalstīt talantīgu indivīdu karjeras izaugsmi. Tomēr karjeru vadībai nav sistemātiska rakstura.
<i>Starptautiskā mobilitāte akadēmisko karjeru ietvaros</i>		
<i>Sistēmas</i>	<b>B.20</b> Starptautiskā mobilitāte ir ļoti svarīga, jo īpaši mazām	<i>Nav sasniegts.</i> Latvijas augstākās izglītības sistēma ir

<p><i>līmenis</i></p>	<p>augstākā izglītības sistēmām. <u>Valsts līmeņa politika atbalsta iekšējo un ārējo mobilitāti.</u> Ienākošo mobilitāti var reklamēt un sekmēt valsts līmenī. Attiecībā uz izejošo mobilitāti papildus grantu piešķiršanai tiek ņemts vērā, vai akadēmiskajā personālā un attiecīgajos līdzekļos veiktais ieguldījums tiks atgūts. <u>Sistēmas līmeņa pamatnostādnes garantē regulējumu, kas sekmē ārvalstu akadēmiskā personāla nolīgšanu,</u> kā arī nodrošina informācijas pieejamību angļu valodā (vai, iespējams, citā lielā Eiropas valodā) starptautiskajam personālam. Citi būtiski aspekti ir atbalsts mobilitātei, duālās karjeras pakalpojumu, angļiski runājošu kontaktpunktu nodrošināšana administrācijā, atbalsta sniegšana sociālās drošības jautājumos un citi mobilitātes atbalsta aspekti.</p>	<p>maza un noslēgta. Ar valodu saistītie ierobežojumi, kuri izriet no normatīvajiem aktiem, kā arī citi iespējami faktori rada šķēršļus akadēmiskā darbaspēka internacionalizācijai. Nav sistemātiskas politikas mobilitātes veicināšanai.</p>
<p><i>Iestādes līmenis</i></p>	<p><b>B.21</b> Internacionalizācija ir viens no veidiem, kā uzlabot akadēmiskā darba kvalitāti. Tomēr šāda ietekme nav jāuzskata par pašsaprotamu. Ir svarīgi tas, ka <u>iestādes ir noteikušas 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 vietējās valodas zināšanām varētu sekmīgi pildīt savus darba pienākumus,</u> kā arī iestādei ir sakārtotas un pietiekamas atbalsta <u>struktūras ienākošajam (un izejošajam) personālam.</u></p>	<p><i>Daļēji sasniegts.</i> Iestādes atbalsta savu personālu, jo sevišķi jaunā akadēmiskā personāla, internacionalizāciju. Ieviešot vieslektoru sistēmu, ir izveidots mehānisms, ar kura palīdzību ārvalstu akadēmiskajam personālam ir iespējams strādāt Latvijā. Tomēr internacionalizācijai būtu jāpievērš lielāka vērība stratēģiskā līmenī, kā arī būtu nepieciešami lielāki resursi un izmaiņas valodas politikā.</p>
<p><i>Cilvēkresursu politikas elementu saskaņotība</i></p>		
<p><i>Sistēmas līmenis</i></p>	<p><b>B.22</b> <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.</p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Šie elementi sistēmas līmenī nav definēti. Tomēr, ņemot vērā dažāda veida noteikumus, kas ietekmē un ierobežo akadēmisko darbu un karjeru (noteikums par sešu gadu periodu, ievēlēšanas sistēma, utt.), var secināt, ka valsts tiesiskais regulējums neatbalsta dažādo elementu savstarpējo saskaņotību.</p>



<i>Iestādes līmenis</i>	<b>B.23</b> <u>Amata apraksti un uzdevumi, snieguma novērtēšana, karjeras izaugsme un materiālās stimulēšanas sistēma, kā arī stratēģiskie mērķi ir savstarpēji saskaņoti, lai veicinātu kvalitatīvu akadēmisko darbu un karjeru.</u>	<i>Daļēji sasniegts dažās iestādēs, bet nav sasniegts citās iestādēs. Akadēmiskā darba fragmentārā līgumiskā rakstura dēļ un tā finansēšanas īpatnību dēļ iestādes saskaras ar grūtībām savu pamatnostādņu saskaņošanā. Tomēr dažas no iestādēm ir guvušas lielākus panākumus saskaņotu karjeras tendenču izveidošanā.</i>
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>B.23</b> <u>Visās augstākās izglītības pamatnostādnēs tiek ņemts vērā CR politikas aspekts, 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. 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 pamatnostādnēs.</i>
<b><u>C. Atalgojums</u></b>		
<i>Sistēmas līmeņa regulējums</i>		
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>C.1</b> <u>Jautājums par to, kā atalgojums būtu jāregulē sistēmas līmenī, un kā tas būtu jāregulē iestādes līmenī, ir atkarīgs no apstākļiem attiecīgajā valstī (piemēram, sistēmas lielums, politiskā struktūra, akadēmiskā personāla statuss). Ieteicams tādus pamatjautājumus kā profesūras veidus un, iespējams, atalgojuma pamatprincipus, regulēt sistēmas līmenī, savukārt detalizētākus jautājumus, piemēram, procedūras un iestādes iekšējo atbildību deleģēt AII atbilstoši institucionālās autonomijas un subsidiaritātes principiem.</u>	<i>Sasniegts. Pamatamati un minimālā alga ir noteikti normatīvajos aktos, savukārt iestādēm piešķirta autonomija detalizēta atalgojuma modeļa izstrādē.</i>
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>C.2</b> <u>Arodbiedrības var spēlēt nozīmīgu lomu, risinot tādus jautājumus kā algas vispārēja palielināšana. Tāpat kā gadījumā ar citu ieinteresēto pušu iesaisti, arodbiedrību agrīna iesaiste jautājumos par nākotnes algas modeļiem nes labus rezultātus.</u>	<i>Daļēji sasniegts. Arodbiedrības ir iesaistītas likumdošanas procesos, bet ne sistemātiski visās svarīgajās diskusijās, kas notiek sistēmas (un/vai iestāžu) līmenī.</i>

<i>(Laba) snieguma koncepcija un izmērīšana</i>		
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>C.3</b> <u>Snieguma koncepcijai jābūt atvērtai un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība</u> , t.i., tai jābūt atvērtai attiecībā uz dažāda veida akadēmisko sniegumu (tai skaitā, piemēram, māksliniecisko sniegumu) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.	<i>Sasniegts.</i> Ievēlēšanas kritēriji atspoguļo dažādas snieguma dimensijas, un konkrēta profila iestādēm ir iespējas šos kritērijus pielāgot.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>C.3</b> <u>Snieguma koncepcijai jābūt atvērtai un jāatspoguļo akadēmiskajā vidē valdošā dažādība</u> , t.i., tai jābūt atvērtai attiecībā uz dažāda veida akadēmisko sniegumu (tai skaitā, piemēram, māksliniecisko sniegumu) un funkcijām, kas tiek pildītas akadēmiskajā kontekstā.	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī atlases kritēriji attiecībā uz dažāda veida akadēmisko sniegumu ir noteikti valsts tiesiskajā regulējumā, dažās no iestādēm sevišķu uzsvāru liek uz sniegumu, kas saistīts ar pētniecību (arī amatiem, kas vērsti uz apmācību).
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>C.4</b> Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: (a) sniegumu šī jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); un (b) konkrētu funkciju uzņemšanās vai konkrētu lomu izpilde (piemēram, prorektora vai dekāna vietas ieņemšana). Turklāt (c) uz sniegumu balstītas atalgojuma sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus ( <i>market allowance</i> ), kas tiek maksāta saskaņā ar pārrunu rezultātiem (kas var nebūt saistīta ar sniegumu šaurākā nozīmē, bet arī tiek segta no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā <u>labi PBS modeļi ņem vērā dažādas snieguma kategorijas</u> .	<i>Daļēji sasniegts.</i> Lai arī PBS modeļu ietvars nav noteikts valsts līmenī, sistēmas līmeņa regulējums neierobežo iestādes ieviest šādus modeļus (lai arī finanšu situācija var būt nozīmīgs šķērslis idejas īstenošanā). Minimālās algas apmērs dažiem amatiem (funkcijām) ir noteikts normatīvajos aktos.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>C.4</b> Snieguma koncepcija ir attiecināma uz dažāda veida aktivitātēm un funkcijām: (a) sniegumu šī jēdziena šaurākā nozīmē (galvenokārt saistīts ar apmācību un pētniecību); un (b) konkrētu funkciju pārņemšana vai konkrētu lomu izpilde (piemēram, prorektora vai dekāna vietas ieņemšana). Turklāt (c) uz sniegumu balstītas atalgojuma sistēmas (PBS) arvien biežāk paredz	<i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Algas apmērs dažiem amatiem (funkcijām) ir noteikts valsts tiesiskajā regulējumā. Lai arī PBS modeļi iestādes līmenī nav ieviesti, ir novērojami sākotnēji apsvērumi attiecībā uz finansiāla rakstura apbalvojumu ieviešanu par labu sniegumu.

	<p>piemaksas, ņemot vērā tirgus apstākļus (<i>market allowance</i>), kas tiek maksāta saskaņā ar pārrunu rezultātiem (kas var nebūt saistīta ar sniegumu šaurākā nozīmē, bet arī tiek segta no attiecīgajiem modeļiem). Šajā kontekstā <u>labi PBS modeļi ņem vērā dažādas snieguma kategorijas.</u></p>	
<i>Sistēmas līmenis</i>	<p><b>C.5</b> <u>Valstij ir jābūt skaidrai pieejai, 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 viena PBS modeļa ietvaros vai regulēt kā trīs atsevišķas kategorijas. Kā parasti, <u>jo vienkāršāk, jo labāk.</u></p>	<p><i>Daļēji sasniegts.</i> Ir sistemātiska pieeja vienai no nosauktajām kategorijām (proti, akadēmiskajām funkcijām), kamēr 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.</p>
<i>Sistēmas līmenis</i>	<p><b>C.6</b> <u>Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam jāatspoguļo dažādība.</u> Dažas AII, kas koncentrējas galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS sistēmas segs ar to saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, vēlēšies izmantot 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).</p>	<p><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.</p>
<i>Iestādes līmenis</i>	<p><b>C.6</b> <u>Daudzpusīgām augstākās izglītības sistēmām savā pieejā snieguma un atalgojuma jautājumam jāatspoguļo dažādība.</u> Dažas AII, kas koncentrējas galvenokārt uz pētniecību, visticamāk, no savas PBS sistēmas segs ar to saistīto individuālo (vai kolektīvo) sniegumu. Citas valstis un iestādes, iespējams, vēlēšies izmantot</p>	<p><i>Sasniegts tikai līdz noteiktam līmenim.</i> Dažas iestādes ir uzsākušas apbalvojumu sistēmas (galvenokārt prēmēšanas sistēmas) izveidi vai ieviešanu; tomēr tās ir galvenokārt vērstas uz pētniecību. Tāpat iespējams, ka kritēriji nepienācīgi atspoguļo atšķirības starp</p>

	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).	disciplinām.
<i>Modeļu izveides aspekti – snieguma sasaiste ar modeļiem un procedūrām</i>		
<i>Sistēmas līmenis</i>	<b>C.7</b> PBS sistēmas apvieno fiksētās algas komponentes (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) <u>ar apbalvojumu par sniegumu</u> . Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt AII var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši AII stratēģiskajām prioritātēm.	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidots PBS sistēmu tiesiskais regulējums/struktūra.
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>C.7</b> PBS sistēmas paviēno fiksētās algas komponentes (nodrošinot akadēmisko brīvību un stabilitāti) <u>ar apbalvojumu par sniegumu</u> . Pamatstruktūra ir jānostiprina sistēmas līmenī, savukārt AII var veidot attiecīgos modeļus atbilstoši AII stratēģiskajām prioritātēm.	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas. Lai arī dažas iestādes ir izveidojušas prēmēšanas sistēmas vai šobrīd atrodas šādu sistēmu izstrādes procesā, šobrīd spēkā esošā kārtība, kas skar akadēmiskās nodarbinātības un atalgojuma jautājumu, algas pamata komponentes padara mazāk stabilas nekā salīdzinošajās sistēmās (Pasaules Banka, 2017b).
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>C.8</b> PBS sistēmas atspoguļo iestādes stratēģijas. Lai arī snieguma apsvērumi galvenokārt izriet no akadēmiskā personāla pamatfunkcijām (apmācība, pētniecība un izstrāde, kā arī pakalpojumi), ar šīm kategorijām saistītie uzsvāri ir jāliek saskaņā ar iestādes stratēģiskajām prioritātēm. Tā rezultātā ir jānosaka snieguma kategoriju definīcijas un no tām izrietošie „kritēriji”.	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas. Tomēr pieejas attiecībā uz prēmiju maksājumiem ir saskaņotas ar iestāžu stratēģijām (abas galvenokārt ir vērstas uz pētniecību).
<i>Iestādes līmenis</i>	<b>C.9</b> PBS sistēmas izslēdz izspiešanas efektu (proti, situāciju, kad iekšēja motivācija tiek aizstāta (izspiesta) ar ārēju motivāciju) un atbalsta (vai vismaz neietekmē negatīvi) iekšējo motivāciju ar sistēmas materiālajiem stimuliem. <u>Materiālās stimulēšanas sistēmas nebūtu tieši jāpiesaista (katrai) atsevišķai darbībai</u> , kas radītu priekšstatu par materiālo stimulēšanu kā kontrolējošu	<i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas. Tomēr dažām iestādēm ir raksturīga tendence apbalvot atsevišķas darbības, kas var tikt uzskatītas par „normālu” akadēmiskā darba daļu, ļoti detalizētā veidā – šāda pieeja var apdraudēt iekšējo motivāciju.

	<p>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 atšķirīgie individuālā snieguma veidi, stiprina motivāciju un palīdz izvairīties no izspiešanas efekta.</u></p>	
<i>Sistēmas līmenis</i>	<p><b>C.10</b> <u>Snieguma kritēriji, novērtējums un ar to saistītais apbalvošanas process tiek uztverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts.</u> Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, kā arī pagaidu un pastāvīgām piemaksām.</p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Snieguma kritēriji, kas tiktu iekļauti PBS vai prēmēšanas sistēmās, kā arī saistītajos procesos, sistēmas līmenī nav noteikti.</p>
<i>Iestādes līmenis</i>	<p><b>C.10</b> <u>Snieguma kritēriji, novērtējums un ar to saistītais apbalvošanas process tiek uztverts kā objektīvs, caurskatāms un skaidri strukturēts.</u> Minētais attiecināms arī uz dažādu instrumentu izmantošanu, piemēram, prēmijām, kā arī pagaidu un pastāvīgām piemaksām.</p>	<p><i>Sasniegts</i> iestādēs, kurās ieviesta prēmēšanas sistēma (<i>nav attiecināms</i> uz citām iestādēm).</p>
<i>Iestādes līmenis</i>	<p><b>C.11</b> Lai arī <u>PBS modeļiem</u> būtu jāatspoguļo iestādes prioritātes, tiem jābūt arī „reālistiskiem”, t.i., tos izstrādājot un ieviešot, ir jāņem vērā ierobežojumi, kas saistīti ar administratīvajiem procesiem un finanšu vadību. Praksē tas ļauj izstrādāt strukturētāku pieeju (piemēram, daudzpakāpju algas sistēmu ar atbilstošu līmeņu skaitu un deskriptoriem).</p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas.</p> <p>Tomēr prēmēšanas sistēmas dažās iestādēs, šķiet, neatspoguļo konkrētus izaicinājumus, kas saistīti ar administratīvajiem procesiem un vadīšanu. Jebkurā gadījumā sistēmas attīstības gaitā būtu ieteicams ņemt vērā šos aspektus.</p>
<i>Iestādes līmenis</i>	<p><b>C.12</b> <u>Ar iestādē spēkā esošo atalgojuma struktūru saistītajam lēmuma pieņemšanas procesam ir pienācīgi jāapvieno gan augšupējie, gan lejupējie elementi, lai tas spētu pildīt starpnieka funkciju dažādu interešu samērošanā un tiktu nodrošināta</u></p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas.</p> <p>Tomēr dažās iestādēs novērojama tendence prēmēšanas sistēmas kritērijus izstrādāt un piemērot centrālā līmenī,</p>

	<p>piemērotu lēmumu pieņemšana, tai pašā laikā ievērojot efektivitātes prasības. AII vadībai ir galvenā loma PBS modeļu izstrādē un ieviešanā; tomēr, visticamāk, standarta funkcijas pildīs dekāni, piemēram, izsakot priekšlikumu personālam par prēmēšanu vai nodrošinot nepieciešamos paziņojumus/atskaites rakstiskā formā.</p>	<p>lai arī Senātam ir zināma loma to apstiprināšanā.</p>
<p><i>Atalgojums un finanšu vadība</i></p>		
<p><i>Sistēmas līmenis</i></p>	<p><b>C.13 <u>Apsvērumi par finanšu vadību ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas sastāvdaļa.</u></b> Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi attiecībā uz PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē un piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošajām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.</p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Nav noteikts PBS sistēmu tiesiskais regulējums/struktūra.</p>
<p><i>Iestādes līmenis</i></p>	<p><b>C.13 <u>Apsvērumi par finanšu vadību ir neatņemama PBS sistēmu izstrādes un ieviešanas sastāvdaļa.</u></b> Tas cita starpā skar skaidru sapratni par pieejamo finansējumu, finanšu scenāriju izstrādi attiecībā uz PBS sistēmas (un saistīto uzkrājumu) iespējamu attīstību nākotnē un piemaksu ietekmi uz pensijām. PBS sistēmu turpmākai izstrādei un ieviešanai nepieciešams vadošais un administratīvais personāls ar atbilstošajām zināšanām. Sistēmas līmenī finanšu vadības apsvērumiem jāietver Finanšu ministrija.</p>	<p><i>Nav attiecināms.</i> Nav izveidotas PBS sistēmas.</p>

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

## Atsauces

AL (Augstskolu likums) (ar grozījumiem, kas izdarīti līdz 2012. gada 1. janvārim).

ZDL (Zinātniskās darbības likums) (ar grozījumiem, kas izdarīti līdz 2011. gada 1. janvārim).

Gläser, J., and G. Laudel. 2015. *The Three Careers of an Academic*. Berlin: Zentrum Technik und Gesellschaft.

Knight, J. 2004. "Internationalisation remodelled: Definitions, rationales, and approaches." *Journal of Studies in International Education* 8 (1): 5–31.

———. 2009. "Internationalisation: Key concepts and elements." In *Internationalisation Handbook*. European University Association. Stuttgart: RAABE Publishers.

World Bank. 2016. *Latvian doctoral studies and promotion system*. Washington, DC: World Bank.

World Bank. 2017a. *Internal Funding and Governance in Latvian Higher Education Institutions: Status Quo Report*. Washington, DC: World Bank.

———. 2017b. *Academic careers: Learning from good international practice*. Washington, DC: World Bank.