



Padomes Rekomendācija par
valsts dienesta līderību un kapacitāti



**ESAO juridiskie
instrumenti**



ESAO
LABĀKA POLITIKA LABĀKAI DZĪVEI

Par šā dokumenta publicēšanu atbildīgs ir ESAO ģenerālsēkretārs. Šajā dokumentā reproducēti ESAO juridiskie instrumenti, un tajā var būt ietverti papildu materiāli. Papildu materiālos izteiktie uzskati un apgalvojumi ne vienmēr atspoguļo ESAO dalībvalstu oficiālos viedokļus.

Ne šis dokuments, ne jebkādi tajā iekļautie dati un kartes nemaina nevienas teritorijas statusu vai suverenitāti pār šādu teritoriju, starptautiskās robežas un nevienas teritorijas, pilsētas vai apgabala nosaukumu.

Lai piekļūtu ESAO juridisko instrumentu oficiālajiem un jaunākajiem tekstiem, kā arī citai saistītajai informācijai, lūdzam skatīt ESAO juridisko instrumentu krājumu, kas atrodams <http://legalinstruments.oecd.org>.

<p>Citējot šo dokumentu, lūdzam izmantot šādu atsauci: OECD, Padomes Rekomendācija par valsts dienesta līderību un kapacitāti, OECD/LEGAL/0445</p>

Sērija: ESAO juridiskie instrumenti

© ESAO 2019. gads

Šis dokuments tiek nodrošināts bez maksas. To drīkst reproducēt un izplatīt bez maksas, nepieprasot nekādas turpmākas atļaujas, kamēr vien tas nekādā veidā netiek pārveidots. To nedrīkst pārdot.

Šis dokuments ir pieejams abās ESAO oficiālajās valodās (angļu un franču valodā). Šis ir neoficiāls tulkojums, ko sagatavojis Valsts valodas centrs; šis tulkojums ir paredzēts tikai informatīviem mērķiem, un ESAO nevar garantēt tā pareizību. Vienīgās oficiālās versijas ir teksti angļu un franču valodā, kas pieejami ESAO tīmekļa vietnē <http://legalinstruments.oecd.org>

Datums(-i)

Pieņemts 2019. gada 17. janvārī

Vispārīga informācija

Rekomendāciju par valsts dienesta līderību un kapacitāti 2019. gada 17. janvārī Padome pieņēma pēc Valsts pārvaldes komitejas priekšlikuma. Rekomendācijā ir uzsvērts, ka profesionāls, spējīgs un atsaucīgs valsts dienests ir pamatelements, kas nosaka pilsoņu uzticību valsts institūcijām. Rekomendācijā ietverti 14 principu mērķis ir identificēt elementus, kas pašlaik valsts dienestu padara atbilstīgu tā uzdevumiem un atsaucīgu, un šie principi palīdzēs nodrošināt, ka valsts dienests tāds ir arī turpmāk, kā arī identificēt stratēģijas, kuru mērķis ir panākt un veicināt darbības efektivitāti un kvalitatīvu pakalpojumu sniegšanu pilsoņiem. Rekomendācija popularizē ļoti profesionālu administrēšanu, kas balstās uz objektivitāti, taisnīgumu un tiesiskumu kā pamatnosacījumu, kas nodrošina pilsoņu uzticību valsts institūcijām un pārvaldībai. Pamatojoties uz iepriekš minēto, Rekomendācijas mērķis ir uzlabot valsts darbinieku organizēšanas un vadīšanas veidus, uzsverot proaktīvas sadarbības un jauninājumu lomu pakalpojumu sniegšanā pilsoņiem un saimnieciskajā darbībā, kas saistīta ar sabiedriskā labuma un kopējo interešu aizsargāšanu. Visbeidzot, Rekomendācija sniedz pamatu turpmākai analīzei un metodisko līdzekļu izstrādei, lai palīdzētu īstenotajiem veikt īstenošanas pasākumus.

ESAO pieredze valsts dienesta reformēšanā

ESAO darbu valsts dienesta līderības un kapacitātes jomā pārrauga Darba grupa par nodarbinātību un pārvaldību publiskajā sektorā (*PEM*). *PEM* – ilggadīgi strādājoša Valsts pārvaldes komitejas apakšstruktūra – atbalsta labu pārvaldību, palīdzot valdībām izprast un ietekmēt darba mainīgumu publiskajā sektorā, kā arī sniedz vērtību sabiedrībai, nodrošinot kvalificētu, lojālu un uzticamu publiskā sektora darbaspēku. Nesenā *PEM* pētījumā apskatītas prasmes un kompetences, kas ir nepieciešamas efektīvi strādājošam civildienestam, kā arī tie cilvēkresursu pārvaldības (*HRM*) politikas, sistēmu un prakses veidi, kas ir nepieciešami, lai piesaistītu, noturētu, attīstītu un vadītu augsti kvalificētu publiskā sektora darbaspēku. *PEM* arī izstrādā un vāc salīdzinošos rādītājus par valsts nodarbinātību un cilvēkresursu pārvaldību, kā arī atbalsta valdības, sniedzot tām pielāgotus padomus par civildienesta reformu.

Nepieciešamība pēc profesionāla, spējīga un atsaucīga valsts dienesta

ESAO dalībvalstis iegulda ievērojamus resursus valsts nodarbinātībā. 2015. gadā ESAO dalībvalstīs vidēji 9,5 % no IKP tika tērēti vispārējās valdības darbinieku atalgojumam, padarot to par vislielāko ieguldījumu valsts preču ražošanā un valsts pakalpojumu sniegšanā. Vēsturiski šie ieguldījumi ir palīdzējuši atbalstīt ekonomisko izaugsmi un stabilitāti; valsts pārvaldes darbiniekiem ir bijusi nozīmīga loma mūsdienu sabiedrības lielākajos sasniegumos: cita starpā tie ir sasniegumi veselības aprūpē, izglītībā un bērnu aprūpē, ūdens, sanitāro pakalpojumu, enerģijas un sakaru pieejamībā, reaģēšanā katastrofu gadījumos, zinātnē un tehnoloģijās.

Valsts pārvaldes darbinieki sniedz ieguldījumu politikas izstrādē, pārrauga publiskā finansējuma ieguldīšanu būtiskos pakalpojumos, kas kopīgi nepieciešami kopienām, stiprina

tiesiskumu, kā arī nodrošina godīgumu un vienlīdzību sabiedrībā. Valsts pārvaldes darbinieki piegādā arī daudzas preces un sniedz pakalpojumus, dažkārt to darot kritisku notikumu vai krīžu laikā vai arī tad, ja tos nenodrošina tirgus. Tas viss uzsver to, ka profesionāls, spējīgs un atsaucīgs valsts dienests ir pamatelements, kas nosaka pilsoņu uzticību valsts institūcijām.

Tāpat kā jebkurā citā sektorā valsts dienesta vide un izaicinājumi strauji mainās, un valsts pārvaldes darbinieku un viņu vadītāju kapacitāte ir pastāvīgi jāpielāgo. Var izdarīt daudzus secinājumus.

Visaptverošs juridiskais instruments attiecībā uz to, kā uzlabot valsts dienesta organizāciju un pārvaldību

Rekomendācija, ko *PEM* izstrādājusi Valsts pārvaldes komitejas aizgādībā, palīdz nodrošināt tādas prasmes, līderību un cilvēk vadības sistēmas publiskā sektora darbaspēkam, kas ir vajadzīgas, lai risinātu šodienas un nākotnes valsts pārvaldes izaicinājumus. Rekomendācija popularizē ļoti profesionālu administrēšanu, kas balstās uz nopelniem, atklātību, atbildību un tiesiskumu.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, Rekomendācijas mērķis ir uzlabot valsts darbinieku organizēšanu un vadīšanu, lai veicinātu proaktīvu sadarbību un jauninājumus valsts politikas un pakalpojumu izstrādē un sniegšanā. Īstenotājiem tiek ieteikts iekļaut šīs vērtības un principus cilvēkresursu stratēģiskajā pārvaldībā tādā veidā, lai valsts ministrijām un aģentūrām būtu darbaspēks ar pašlaik un turpmāk nepieciešamo kapacitāti. Saskaņā ar Rekomendāciju liela atbildība ir noteikta valsts dienesta vadītājiem, kuriem ir jābūt tādām pilnvarām, kompetencēm un apstākļiem, kas nepieciešami, lai viņi varētu sniegt objektīvus padomus, kas pamatojas uz pierādījumiem, un teikt patiesību varas pārstāvjiem.

Rekomendācijas projektā norādīti 14 mērķim atbilstoša valsts dienesta principi, kas atbilst trīs galvenajām tēmām:

- uz vērtībām balstīts valsts dienests, kurā vispārpieņemtās vērtības nosaka uz rezultātiem orientētu un uz pilsoņiem vērstu kultūru, līderību un politiku, kā arī pakalpojumu modeli;
- uzticams un spējīgs valsts dienests, kas spēj identificēt tam nepieciešamās prasmes un kompetences un kas sakārto savas nodarbinātības sistēmas tā, lai šīs prasmes un kompetences tiktu piesaistītas un attīstītas, kā arī tiktu veicināta to izmantošana;
- atsaucīgs un pielāgoties spējīgs valsts dienests, kuram ir nepieciešamais pilnvarojums, resursi un veiklums, lai varētu efektīvi un produktīvi risināt strauji mainīgos, esošos un potenciālos izaicinājumus.

Iekļaujošs process Rekomendācijas izstrādei un tās īstenošanas atbalstam

Līdztekus *PEM* un Valsts pārvaldes komitejai vērtīgu ieguldījumu Rekomendācijas izstrādē deva arī ESAO Vecāko amatpersonu darba grupa publiskā sektora godprātības jautājumos, kā arī ESAO sekretariāta Nodarbinātības, darba un sociālo lietu direktorāta locekļi.

Rekomendācija guva labumu no sabiedriskās apspriešanas, kurā ieguldījums tika saņemts no visdažādākajām valsts amatpersonām (kas ieņem amatus pārvaldības, analītikas un administratīvajā jomā), pilsoniskās sabiedrības organizāciju darbiniekiem un privātpersonām. Noderīgu ieguldījumu deva arī vairākas partnerinstitūcijas un sadarbības tīkli, jo īpaši –

Arodbiedrību padomdevēja komiteja un ANO Narkotiku kontroles un noziedzīgu nodarījumu novēršanas birojs.

Rekomendācijā paredz turpmākas analīzes veikšanu un metodisko līdzekļu izstrādi, lai palīdzētu īstenotājiem veikt īstenošanas pasākumus. Nākamajos mēnešos un gados *PEM* koncentrēsies uz šo līdzekļu izstrādi un īstenošanas atbalstu, izmantojot iekļaujošu procesu, kurā iesaistītas visas ieinteresētās puses.

Papildu informāciju lūdzam skatīt <http://www.oecd.org/governance/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm> vai arī lejupielādējiet brošūru.

Kontaktinformācija: PEM@oecd.org vai Daniel.GERSON@oecd.org, Valsts pārvaldes direktorāts.

PADOME,

NEMOT VĒRĀ 1960. gada 14. decembra Konvencijas par Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizāciju 5. panta b) apakšpunktu;

NEMOT VĒRĀ Padomes Rekomendāciju par valstiskās regulēšanas kvalitātes uzlabošanu [OECD/LEGAL/0278], Padomes Rekomendāciju par ESAO vadlīnijām par interešu konflikta pārvaldību valsts dienestā [OECD/LEGAL/0316], Padomes Rekomendāciju par reglamentējošo politiku un pārvaldību [OECD/LEGAL/0390], Padomes Rekomendāciju par dzimumu līdztiesību izglītībā, nodarbinātībā un uzņēmējdarbībā [OECD/LEGAL/0398], Padomes Rekomendāciju par dzimumu līdztiesību sabiedriskajā dzīvē [OECD/LEGAL/0418], Padomes Rekomendāciju par publiskā sektora godprātību [OECD/LEGAL/0435];

ATZĪSTOT nozīmīgo darbu, ko valsts nodarbinātības un labas pārvaldības jomā ir veikusi Apvienoto Nāciju Organizācija un kas ir jo īpaši iemiesots Starptautiskās Darba organizācijas darbā, Apvienoto Nāciju Organizācijas Pretkorupcijas konvencijā un Apvienoto Nāciju Organizācijas ilgtspējīgas attīstības mērķos;

ATZĪSTOT, ka valsts pārvaldes darbinieki un sistēmas, kas tiek izmantotas, lai tos vadītu, ir būtisks valsts pārvaldes komponents, kas tieši ietekmē demokrātisko procesu kvalitāti un valdības spējas sniegt ieguldījumu pilsoņu labbūtībā un to aizsargāt, kā arī radīt un uzturēt iekļaujošu ekonomisko izaugsmi;

ATZĪSTOT to, ka valsts dienesti saskaras ar jauniem izaicinājumiem, uz kuriem tiem jābūt iespējām un pilnvarām efektīvi reaģēt, tostarp ieviešot jauninājumus un lielāku atbildību, vienlaikus saglabājot stabilitāti, uzticamību un drošumu pakalpojumu taisnīgā un savlaicīgā sniegšanā, pamatojoties uz labas pārvaldības principiem;

ATZĪSTOT nevalstisko organizāciju nozīmīgo lomu attiecībā uz valsts dienesta pārvaldību un jo īpaši tādu arodbiedrību organizāciju kā Arodbiedrību padomdevēja komiteja (*TUAC*) lomu;

NEMOT VĒRĀ to, ka, kaut arī par augsta līmeņa valsts dienesta līderības un kapacitātes nodrošināšanu atbildīga ir galvenokārt centrālā valdība, tā ir atbildība, kas ir kopīga visiem pārvaldes līmeņiem un ko daļa visas valsts institūcijas, un tādējādi Rekomendācija attiecas uz visiem šiem līmeņiem un institūcijām saskaņā ar to nacionālajiem tiesiskajiem un institucionālajiem regulējumiem,

pēc Valsts pārvaldes komitejas priekšlikuma

I. VIENOJAS, ka šajā rekomendācijā tiek izmantotas šādas definīcijas:

- **Valsts dienests.** Darbaspēks tajās iestādēs (piemēram, ministrijās, aģentūrās, departamentos), kas kalpo centrālajai/federālajai vēlētajai valdībai un uz ko var attiekties kopīga cilvēkvaldības politika;
- **Valsts pārvaldes darbinieki.** Visi valdības sektorā nodarbinātie, kas strādā valsts dienestā un var tikt nodarbināti, izmantojot dažādus līguma mehānismus (piemēram, valsts civildienesta ierēdņu nolikums, darba koplīgums, darba līgums) uz nenoteiktu vai noteiktu laiku, bet parasti tie neietver plašākā publiskā sektora darbiniekus, kas parasti ir pakļauti alternatīvam nodarbinātības regulējumam

-
- (piemēram, vairumu ārstu, skolotāju, policijas darbinieku, militārpersonu, tiesnešu vai vēlētu amatpersonu);
- **Vērtības.** Pilsoņi sagaida, ka valsts institūcijas un valsts pārvaldes darbinieki kalpos to interesēm. Šajā rekomendācijā “vērtības” ir organizatoriskās pamatvērtības, kas vada valsts pārvaldes darbinieku vērtējumu attiecībā uz to, kā viņiem ir jāveic ikdienas uzdevumi. Lai gan šādas vērtības dažādās sistēmās var būt atšķirīgas, bieži norādītas sabiedriskās pamatvērtības ir atbildība, taisnīgums, tiesiskums, godprātība, atklātība, vienlīdzība un iekļautība;
 - **Balstīta uz nopelniem.** Taisnīgas un atvērtas sistēmas nodrošināšana attiecībā uz pieņemšanu darbā, atlasī un paaugstināšanu amatā, pamatojoties uz objektīviem kritērijiem un formalizētu procedūru, un tādas novērtēšanas sistēmas nodrošināšana, kas atbalsta atbildību un valsts dienesta ideālus. Procesos, kas balstīti uz nopelniem, ir jāņem vērā arī pozitīvā politika un prakse, lai nodrošinātu atbilstošu dažādības līmeni;
 - **Augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieki.** Valsts pārvaldes darbinieki, kas pieņem lēmumus un ietekmē valsts dienesta augstākos hierarhijas līmeņus. Politiskā līderība un tās kabineti/padomnieki neietilpst šīs rekomendācijas darbības jomā;
 - **Kompetences.** Kompetences ir novērojamas pazīmes, kuras izpaužas praktiskās zināšanās vai faktiskā uzvedībā, kas palīdz sekmīgi veikt noteiktus uzdevumus vai funkcijas;
 - **Cilvēk vadība.** Pilns tādas politikas, sistēmu, procesu un funkciju spektrs, kas nodrošina valsts dienesta darbaspēka pārvaldību; ietver oficiālās cilvēkresursu pārvaldības sistēmas un valsts nodarbinātības politiku, kā arī to personu funkcionālo lomu, kas pārvalda un vada valsts pārvaldes darbiniekus;

II. IESAKA Rekomendāciju īstenojošajām dalībvalstīm un Rekomendāciju īstenojošajām valstīm, kas nav dalībnieces (turpmāk – “īstenoņtāji”), **veidot uz vērtībām balstītu kultūru un līderību valsts dienestā**, koncentrējoties uz rezultātu uzlabošanu par labu sabiedrībai un veicot šādus pasākumus:

1. **Definējot** valsts dienesta vērtības un veicinot lēmumu pieņemšanu, kas balstīta uz vērtībām, jo īpaši turpmāk norādītajos veidos:

- a. Izskaidrojot un darot zināmas kopīgās pamatvērtības, pēc kurām valsts dienestā jāvadās, pieņemot lēmumus;
- b. Ar savu izturēšanos demonstrējot atbildību un lojalitāti šādām vērtībām;
- c. Visiem valsts pārvaldes darbiniekiem nodrošinot regulāras iespējas piedalīties atklātās pārrunās par vērtībām, to piemērošanu praksē un sistēmām, kas ieviestas, lai atbalstītu uz vērtībām balstītu lēmumu pieņemšanu;

2. **Veidojot līderības kapacitāti** valsts dienestā, it īpaši šādos veidos:

- a. Izskaidrojot gaidas par to, ka augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbiniekiem jābūt politiski neitrāliem valsts institūciju vadītājiem, kuriem uzticēts īstenot valdības prioritātes, uzturēt un iemiesot visaugstākos godprātības standartus, nebaidoties no politiski motivētas atmaksas;
- b. Ņemot vērā uz nopelniem balstītus kritērijus un atklātas procedūras, kad tiek iecelti augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieki, un liekot viņiem uzņemties atbildību par sniegumu;
- c. Nodrošinot, ka augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbiniekiem ir pilnvaras, kompetence un apstākļi, kas nepieciešami, lai viņi varētu sniegt objektīvus padomus, kas pamatojas uz pierādījumiem, un teikt patiesību varas pārstāvjiem;

d. Attīstot pašreizējo un potenciālo augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbinieku līderības kapacitāti;

3. Nodrošinot **iekļaujošu un drošu valsts dienestu, kas parāda tās sabiedrības dažādību**, kuru tas pārstāv, jo īpaši šādos veidos:

- a. Publiski apņēmoties veidot iekļaujošu un cieņpilnu darba vidi, kas ir atvērta visiem sabiedrības locekļiem, kuriem ir nepieciešamās prasmes;
- b. Izstrādājot pasākumus attiecībā uz dažādību, iekļautību un labbūtību, kā arī regulāri veicot mērījumus un salīdzinošo novērtēšanu, lai pārraudzītu progresu, konstatētu un likvidētu šķēršļus, kā arī plānotu intervences pasākumus;
- c. Veicot aktīvus pasākumus, lai nodrošinātu, ka organizatoriskie un cilvēkvalības procesi, kā arī darba apstākļi sekmē dažādību un iekļautību;

4. Veido **proaktīvu un inovatīvu valsts dienestu ar ilgtermiņa perspektīvu politikas un pakalpojumu izstrādē un īstenošanā**, jo īpaši šādos veidos:

- a. Nodrošinot atbilstošu nodarbinātības nepārtrauktības un mobilitātes līdzsvaru, lai atbalstītu politikas un pakalpojumu īstenošanu ārpus politiskā cikla;
- b. Ieguldot prognozēšanā, jauninājumos, kā arī analītiskajās prasmēs un kapacitātē;
- c. Sadarbojoties ar kopienām, kas nepieder valsts dienestam, lai noteiktu kvalitātes standartus un nodrošinātu politikas un pakalpojumu atbilstību lietotāju vajadzībām;

III. IESAKA īstenojamiem **veikt ieguldījumus valsts dienesta kapacitātē**, lai izveidotu efektīvu un uzticamu valsts dienestu, jo īpaši veicot turpmāk norādītos pasākumus:

1. Pastāvīgi **identificējot prasmes un kompetences, kas nepieciešamas**, lai politiskās ieceres pārvērstu pakalpojumos, kas sabiedrībai sniedz vērtību, jo īpaši šādos veidos:

- a. Nodrošinot pienācīgu kompetenču, vadītāja prasmju un speciālo zināšanu apvienojumu atbilstoši darba mainīgumam valsts dienestā;
- b. Periodiski pārskatot un atjauninot nepieciešamās prasmes un kompetences, pamatojoties uz valsts pārvaldes darbinieku un pilsoņu ieguldījumu, lai ietu kopsolī ar mainīgajām tehnoloģijām un tās sabiedrības vajadzībām, kurai tie kalpo;
- c. Saskaņojot cilvēkvalības procesus ar identificētajām prasmēm un kompetencēm;

2. **Piesaistot un noturot** darbiniekus, kuriem ir darba tirgū nepieciešamās prasmes un kompetences, jo īpaši šādos veidos:

- a. Pozicionējot valsts dienestu kā pievilcīgu darba dēvēju, popularizējot darba devēja zīmolu, kas atbilst kandidāta vērtībām, motivācijai un lepnumam par labuma došanu sabiedrībai;
- b. Nosakot, kas piesaista un notur kvalificētus darbiniekus, un izmantojot noteikto, lai ietekmētu nodarbinātības politiku, tostarp atalgojuma un nefinansiālus stimulus;
- c. Nodrošinot atbilstošu atlīdzību un taisnīgu samaksu, ņemot vērā ekonomikas attīstības līmeni;
- d. Proaktīvi cenšoties piesaistīt nepietiekami pārstāvētas grupas un prasmju kopumus;

3. Pieņemot darbā, atlasot un paaugstinot amatā kandidātus **atklātos un uz nopelniem balstītos procesos**, lai garantētu taisnīgu un vienlīdzīgu attieksmi, jo īpaši šādos veidos:

-
- a. Plaši izziņojot nodarbinātības iespējas un nodrošinot vienādu piekļuvi visiem pienācīgi kvalificētiem kandidātiem;
 - b. Īstenojot rūpīgu un objektīvu kandidātu atlasīšanu, kas balstīta uz attiecīgajai lomai atbilstošiem kritērijiem un metodēm un kuras rezultāti ir atklāti un apstrīdami;
 - c. Savlaicīgi aizpildot vakantās vietas, lai saglabātu konkurētspēju un nodrošinātu visu darbībai nepieciešamo personālu;
 - d. Veicinot darbaspēka dažādību, tostarp dzimumu līdztiesību, identificējot un mazinot iespējas, ka netieši vai neapzināti aizspriedumi varētu ietekmēt cilvēk vadību, nodrošinot vienādu pieejamību nepietiekami pārstāvētām grupām un novērtējot redzeslauku un pieredzi, kas iegūta ārpus valsts dienesta vai arī netradicionālā karjeras attīstībā;
 - e. Nodrošinot efektīvus uzraudzības un palīdzības mehānismus, lai pārbaudītu atbilstību un izskatītu sūdzības;

4. Attīstot nepieciešamās prasmes un kompetences, valsts dienestā **veidojot mācīšanās kultūru un vidi**, jo īpaši šādos veidos:

- a. Identificējot personāla attīstību kā katra valsts iestādes vadītāja pārvaldības pamatuzdevumu un mudinot izmantot pilnus darbinieku prasmju kopumus;
- b. Mudinot un stimulējot darbinieku proaktīvu un pastāvīgu pašattīstību un mācīšanos un viņiem sniedzot kvalitatīvas iespējas to darīt;
- c. Novērtējot dažādas mācību pieejas un kontekstus, kas saistīti ar prasmju kopuma veidu un izglītojamā mērķiem un dotībām;

5. Novērtējot, apbalvojot un izsakot atzinību par **sniegumu, talantu un iniciatīvu**, jo īpaši šādos veidos:

- a. Saskaņojot un novērtējot individuālo, komandas un organizatorisko sniegumu, izmantojot saskaņotus rādītājus un kritērijus, kas tiek regulāri apspriesti un pārskatīti;
- b. Apbalvojot par darbinieka sniegumu, izmantojot atbilstošus līdzekļus, un apskatot nepietiekamu sniegumu kā daļu no saskaņotas pieejas darba snieguma vadībai;
- c. Nodrošinot, ka vadītājiem ir kapacitāte un atbalsts, kas nepieciešams, lai veiktu darba snieguma vadību un lai identificētu un attīstītu talantu;

IV. IESAKA īstenotājiem izstrādāt valsts nodarbinātības sistēmas, kas veicina tāda **atsaucīga un pielāgoties spējīga valsts dienesta** darbību, kurš spēj risināt esošos un potenciālos izaicinājumus un rīkoties mainīgos apstākļos, kā norādīts turpmāk:

1. Izskaidrojot **institucionālos pienākumus cilvēk vadībai**, lai stiprinātu valsts nodarbinātības sistēmas efektivitāti, jo īpaši turpmāk norādītajos veidos:

- a. Izveidojot institucionālu iestādi, kas nosaka un pārrauga kopējos minimālos standartus cilvēk vadībai, kas balstīta uz nopelniem;
- b. Deleģējot atbilstoša līmeņa autonomiju atsevišķām aģentūrām, ministrijām, līderiem un/vai vadītājiem, lai cilvēk vadību varētu saskaņot ar to stratēģiskajiem amata mērķiem;
- c. Nodrošinot atbilstošus mehānismus saziņai un informācijas apmaiņai starp institucionālajiem dalībniekiem valsts nodarbinātības sistēmā;
- d. Nodrošinot, ka katram institucionālajam dalībniekam valsts nodarbinātības sistēmā ir atbilstošas pilnvaras un resursi efektīvai funkcionēšanai;

2. Izstrādājot **ilgtermiņa stratēģisko un sistemātisko pieeju cilvēk vadībai**,

kas ir pamatota ar pierādījumiem un iekļaujošu plānošanu, kā arī:

- a. To ietekmē uz pierādījumiem balstīts to prasmju novērtējums, kas ir vajadzīgas un kas ir pieejamas, lai izpildītu pašreizējās un turpmākās pamatfunkciju prasības, izmantojot cilvēkresursu un darbaspēka datus stratēģiskajai un prognozējošajai analīzei, vienlaikus veicot visus nepieciešamos pasākumus, lai nodrošinātu datu privātumu;
- b. Pieeja nosaka stratēģisko virzienu un prioritātes, ņemot vērā viedokli, ko sniegušas attiecīgās ieinteresētās puses, it īpaši – valsts pārvaldes darbinieki un/vai viņu pārstāvji, kā arī vadība, kas ir atbildīga par īstenošanu;
- c. Tajā ņem vērā visus attiecīgos cilvēkvaldības aspektus un nodrošina saskaņotību ar valdības stratēģisko plānošanu, tostarp budžeta un darba snieguma vadību;
- d. Pieeja ietver atbilstošus rādītājus, lai pārraudzītu progresu, novērtē cilvēkresursu politikas un procesu ietekmi, kā arī sniedz informāciju lēmumu pieņemšanai;

3. Nosakot nepieciešamos nosacījumus iekšējai un ārējai **darbaspēka mobilitātei un pielāgojamībai**, lai saskaņotu prasmes ar pieprasījumu, jo īpaši šādos veidos:

- a. Nosakot kopīgu regulējumu un/vai leksiku, lai identificētu caurviju darba prasības un kompetences (piemēram, izmantojot kopējo kompetenču regulējumu un/vai standartizētus darba profilus);
- b. Dodot iespēju un mudinot norīkot īstermiņa un vidēja termiņa uzdevumu veikšanai publiskajā sektorā un ārpus tā, vienlaikus nodrošinot izvairīšanos no interešu konfliktiem, lai veicinātu mācīšanos un informācijas apmaiņu vai lai laiku pa laikam apmierinātu īstermiņa darbaspēka pieprasījumu;
- c. Novērtējot mobilitāti kā vērtību paaugstināšanai amatā, pamatojoties uz nopelniem un atklātību;
- d. Padarot pieejamas pielāgojama un attālināta darba iespējas, kad tas ir iespējams un atbilst organizācijas vajadzībām, lai paaugstinātu produktivitāti;

4. Nosakot un piedāvājot atklātus **nodarbinātības noteikumus** (piemēram, atalgojumu, ilgumu, nodarbinātības drošību, tiesības un pienākumus), kas atbilst attiecīgā amata pienākumiem, ņemot vērā ārējos un iekšējos darba tirgus, jo īpaši šādos veidos:

- a. Skaidri nosakot nodarbinātības kategorijas, uz kurām attiecas civildienesta nolikumi, ja šādi nolikumi ir, vai uz kurām attiecas vispārējie darba likumi, pamatojoties uz atklātiem un objektīviem kritērijiem;
- b. Skaidri nosakot un konsekventi piemērojot nodarbinātības noteikumus un nosacījumus attiecībā uz funkcijām un amatiem, pamatojoties uz tādiem faktoriem kā darba veids, darba tirgus apsvērumi un valsts dienesta kapacitātes attīstīšanas vajadzības;
- c. Iesaistot valsts darbinieku pārstāvjus likumīgās konsultāciju procedūrās, rīkojot sarunas atklātos un taisnīgos procesos, piemēram, sarunās par darba koplīguma slēgšanu, un nosakot procedūras līgumu īstenošanas kontrolei;

5. Nodrošinot, ka **darbiniekiem ir iespējas dot ieguldījumu** sabiedrisko pakalpojumu sniegšanas uzlabošanā un ka viņi kā partneri ir iesaistīti valsts dienesta pārvaldībā, jo īpaši šādos veidos:

- a. Sekmējot darbinieku pārstāvību un ar viņiem iesaistoties konstruktīvā sociālajā dialogā;
- b. Regulāri apspriežoties ar darbiniekiem par tādiem jautājumiem kā viņu labbūtība un iesaistīšanās, lai identificētu priekšrocības, izaicinājumus un tendences, lai varētu sniegt

-
- informāciju līderības vajadzībām un uzlabot pārvaldības lēmumu pieņemšanu;
- c. Nodrošinot nepārtrauktu saziņu starp tiešajiem izpildītājiem un augstākā līmeņa valsts pārvaldes darbiniekiem, kā arī horizontālo komunikāciju, izmantojot sadarbības tīklus un profesionālās kopienas;
 - d. Izveidojot procesus, kas ļauj darbiniekiem iesniegt sūdzības un ziņot par godprātības standartu pārkāpumiem, nebaidoties no atmaksas vai aizskaršanas, un nodrošinot attiecīgas papildu pasākumu procedūras;

V. AICINA ģenerālsēkretāru izplatīt šo rekomendāciju;

VI. AICINA īstenotājus izplatīt šo rekomendāciju visos pārvaldes līmeņos;

VII. AICINA valstis, kas nav īstenotāji, šo rekomendāciju ņemt vērā un to īstenot;

VIII. UZDOD Valsts pārvaldes komitejai ar tās Darba grupas par nodarbinātību un pārvaldību publiskajā sektorā starpniecību:

- a. izstrādāt īstenošanas metodisko līdzekli, kas palīdz īstenotājiem īstenot Rekomendāciju;
- b. kontrolēt šīs rekomendācijas īstenošanu;
- c. ziņot Padomei par šīs rekomendācijas īstenošanu ne vēlāk kā piecu gadu laikā pēc tā pieņemšanas un pēc tam – ik pēc desmit gadiem.

Īstenotāji*

ESAO dalībvalstis

Valstis, kas nav dalībvalstis

Citas

Austrālija

Amerikas Savienotās
Valstis

Austrija

Beļģija

Kanāda

Čīle

Čehijas Republika

Dānija

Igaunija

Somija

Francija

Vācija

Grieķija

Ungārija

Islande

Īrija

Izraēla

Itālija

Japāna

Koreja

Latvija

Lietuva

Luksemburga

Meksika

Nīderlande

Jaunzēlande

Norvēģija

Polija

Portugāle

Slovākijas Republika

Slovēnija

Spānija

Zviedrija

Šveice

Turcija

Apvienotā Karaliste

*Papildu informācija un paziņojumi ir pieejami ESAO juridisko instrumentu krājumā:
<http://legalinstruments.oecd.org>

Par ESAO

Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (ESAO) ir unikāls forums, kurā valstis kopīgi meklē risinājumus ekonomiskiem, sociāliem un vides izaicinājumiem, kurus rada globalizācija. ESAO arī velta ļoti daudz pūļu tam, lai sekmētu izpratni par jaunām parādībām un problēmām, piemēram, par korporatīvo pārvaldību, informācijas ekonomiku un izaicinājumiem, ko rada iedzīvotāju novecošana, un palīdzētu valdībām reaģēt uz šīm pārmaiņām. Šī organizācija nodrošina vidi, kurā valstis var salīdzināt politikas jomā gūto pieredzi, risināt kopīgas problēmas, noteikt paraugprakses piemērus un strādāt, lai saskaņotu politiku valsts un starptautiskā līmenī.

ESAO dalībvalstis ir: Amerikas Savienotās Valstis, Apvienotā Karaliste, Austrālija, Austrija, Beļģija, Čehijas Republika, Čīle, Dānija, Francija, Grieķija, Igaunija, Itālija, Īrija, Islande, Izraēla, Japāna, Jaunzēlande, Kanāda, Koreja, Latvija, Lietuva, Luksemburga, Meksika, Nīderlande, Norvēģija, Polija, Portugāle, Slovākijas Republika, Slovēnija, Somija, Spānija, Šveice, Turcija, Ungārija, Vācija un Zviedrija. Eiropas Savienība piedalās ESAO darbā.

ESAO juridiskie instrumenti

Kopš ESAO izveidošanas 1961. gadā tās ietvaros ir izstrādāti aptuveni 450 būtiski juridiskie instrumenti. Tie ir ESAO akti (t. i., lēmumi un rekomendācijas, ko saskaņā ar ESAO Konvenciju pieņēmusi ESAO Padome) un citi juridiskie instrumenti, kas izstrādāti ESAO ietvaros (piemēram, deklarācijas, starptautiskas vienošanās).

Visi būtiskie ESAO juridiskie instrumenti – gan spēcīgie, gan atceltie – ir uzskaitīti ESAO juridisko instrumentu tiešsaistes krājumā. Tie tiek grupēti piecās kategorijās:

- **Lēmumi.** ESAO juridiskie instrumenti, kas ir juridiski saistoši visām dalībvalstīm, izņemot tās, kas to pieņemšanas laikā ir atturējušās no balsošanas. Lai gan tie nav starptautiski līgumi, tajos ir noteikti tāda paša veida juridiskie pienākumi. Īstenotājiem ir jāīsteno lēmumi un jāveic pasākumi, kas nepieciešami šo lēmumu īstenošanai;
- **Rekomendācijas.** ESAO juridiskie instrumenti, kas nav juridiski saistoši, taču praksē tiem tiek piešķirts liels morālais spēks, jo tajos tiek parādīta īstenotāju politiskā griba. Tiek sagaidīts, ka īstenotāji darīs visu iespējamo, lai pilnībā īstenotu rekomendāciju. Tādēļ dalībvalstis, kas negrasās to darīt, rekomendācijas pieņemšanas reizē parasti atturas, kaut gan no juridiskā viedokļa tas nav nepieciešams;
- **Deklarācijas.** ESAO juridiskie instrumenti, kurus sagatavo Organizācijas ietvaros, parasti – tās apakšstruktūrā. Parasti tajos ir noteikti vispārēji principi vai ilgtermiņa mērķi, tie ir svinīgi, un tos parasti pieņem Padomes vai Organizācijas komiteju ministru sanāksmēs;
- **Starptautiskas vienošanās.** ESAO juridiskie instrumenti, par kuriem vienojas un kurus noslēdz Organizācijas ietvaros. Tās pusēm ir juridiski saistošas;
- **Vienošanās, saprašanās un citi instrumenti.** Laika gaitā ESAO ietvaros ir izstrādāti vairāki būtiski *ad hoc* juridiskie instrumenti, tādi kā Vienošanās par oficiāli atbalstītiem eksporta kredītiem, Starptautiskā saprašanās par jūras transporta principiem un Attīstības palīdzības komitejas (*DAC*) rekomendācijas.